

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

**Políticas e práticas de formação
profissional continua: O caso de um grupo
de empresas de consultoria e engenharia**

Isaac Capata Jamba

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do
grau de

MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Os membros do Júri

Presidente: Maria Amélia Marques, (Prof^ª Adjunta)

Vogal Arguente: Célia Quintas, (Prof^ª Adjunta)

Vogal Orientador: António José Almeida (Prof. Adjunto)

Setúbal, Janeiro de 2018

Agradecimentos

Ninguém me disse que seria fácil, mas uma certeza eu tinha, não era impossível. A jornada até aqui foi de grandes lutas e conquistas, e nesta etapa da minha vida gostaria de endereçar os meus agradecimentos a todos quanto fizeram parte dela.

Primeiramente agradeço a Deus pela proteção e força que me tem concedido em todas as etapas da minha vida.

Aos meus pais que incansavelmente fazem de tudo para me ver sorrir, pois ver-me prosperar é a maior alegria de suas vidas por mais que isso signifique abdicar-se de muitas coisas, e aos meus irmãos por todo o apoio, sem eles não teria conseguido.

Ao professor António José Almeida, meu orientador, por quem tenho muita admiração, em especial, os meus agradecimentos pela paciência, pela motivação quando pensava que tudo tinha perdido. Até aqui não foi fácil “aturar-me”.

Ao pastor Manuel Luzia e família, por receber-me de braços abertos e me ter acompanhado ao longo deste tempo, pela preocupação com o meu bem estar, pelos incentivos e conselhos. Sem me esquecer das irmãs Fátima, Cremilde e Helena por todo carinho e afeto.

Ao Fonseca Paulino Catombela por todo o apoio e confiança e a todos os colegas e amigos que distantes da família enfrentam ou enfrentaram este desafio, e juntos tivemos momentos de incerteza e insegurança, mas unidos ajudando-nos uns aos outros, conseguimos ultrapassar certas dificuldades.

A todos o meu muito obrigado!

Resumo

É bem sabido que os mercados não são estáticos e que o mundo em que vivemos está em constante mudança. Estas mudanças levam as empresas a estarem sempre vigilantes e a seguir as constantes alterações do mercado, sob pena de ficarem para trás em relação as outras empresas que, em função das alterações do mercado, tiveram a capacidade de mudar as suas estratégias de negócio ou mesmo os seus estilos de gestão. As empresas, para poderem responder a essas exigências do mercado e à mudança tecnológica, procuram dotar os seus trabalhadores de novas competências, investindo cada vez mais na sua formação. A formação profissional está cada vez mais a ser vista como um investimento necessário para o desenvolvimento empresarial dado que o desenvolvimento dos trabalhadores dá origem ao desenvolvimento da empresa.

Tendo em conta os pressupostos enunciados, o objetivo do presente estudo, sobre políticas e práticas de formação profissional, é caracterizar as práticas de formação de um grupo de empresas que exerce a sua atividade na área da consultoria e engenharia informática. Para a prossecução deste objetivo recorremos a uma abordagem metodológica de natureza qualitativa em que a entrevista semi-diretiva ao responsável pela gestão de recursos humanos e o inquérito por questionário aos trabalhadores são as técnicas de recolha de dados privilegiadas.

Os resultados evidenciam que estamos perante uma empresa que aposta na formação dos seus trabalhadores, não só pelo número de horas de formação que disponibiliza, mas também pelos objetivos dessas ações de formação. Isto porque as ações de formação não se destinam apenas a responder aos problemas já existentes, compreendendo as três finalidades enunciadas por Meignant (2003): consolidar o existente, acompanhar e facilitar as mudanças e preparar o futuro. A importância que a empresa atribui à formação profissional dos seus trabalhadores pode também ser explicada pelo facto de existir um departamento específico para a formação profissional.

Palavras-chave: Gestão de recursos humanos, formação profissional, competitividade

Abstract

It is well known that markets are not static and that the world we live in is constantly changing. These changes lead companies to be vigilant and constantly changing the market, otherwise they will be out of step with other companies that, due to market changes, have had the ability to change their business strategies or even management styles. Companies, in order to respond to these market demands and technological change, seek to equip their workers with new skills, investing more and more in their training. Vocational training is increasingly seen as a necessary investment for business development as the development of workers gives rise to enterprise development.

Taking into account the assumptions, the aim of the present study, on vocational training policies and practices, is to characterize the training practices of a group of companies that work in the area of computer consulting and engineering. In order to achieve this objective, we have used a methodological approach of a qualitative nature in which the semi-directive interview with the person responsible for human resources management and the questionnaire survey of the workers are the techniques for collecting privileged data.

That we are facing a company that bets on the training of its employees, not only for the number of hours of training that it provides, but also for the objectives of these training actions. This is because the training actions are not only intended to respond to the existing problems, the company's training policy comprises the three purposes enunciated by Meignant (2003), to consolidate the existing one, to accompany and facilitate the changes, and to prepare the future. The importance of the company to the vocational training of its employees can also be explained by the fact that there is a specific department for vocational training.

Keywords: Human resource management, vocational training, competitiveness

Índice

INTRODUÇÃO	7
1 REVISÃO DA LITERATURA.....	9
1.1 OS DESAFIOS DA COMPETITIVIDADE.....	9
1.2 FORMAÇÃO PROFISSIONAL EM PORTUGAL	10
1.2.1 <i>A ocorrência de formação profissional nas organizações.....</i>	<i>11</i>
1.2.2 <i>Certificação de entidades formadoras</i>	<i>13</i>
1.3 O CONCEITO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....	15
1.3.1 <i>Modalidades de formação profissional.....</i>	<i>16</i>
1.3.2 <i>As políticas e práticas de formação</i>	<i>18</i>
1.3.3 <i>Formação técnica e comportamental</i>	<i>20</i>
1.3.4 <i>Plano de formação: do diagnóstico das necessidades à avaliação da formação</i>	<i>21</i>
1.3.5 <i>O processo de formação</i>	<i>22</i>
1.4 RESULTADOS DE ALGUNS ESTUDOS SOBRE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL EM PORTUGAL	27
2 OBJETIVOS E METODOLOGIA	32
2.1 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	32
2.2 METODOLOGIA.....	32
2.3 TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS	33
2.4 TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS	37
3 ESTUDO EMPÍRICO	38
3.1 CARATERIZAÇÃO DO GRUPO	38
3.1.1 <i>Estratégia do Grupo.....</i>	<i>38</i>
3.1.2 <i>Caracterização da estrutura organizacional do grupo</i>	<i>39</i>
3.1.3 <i>Caraterização dos Recursos Humanos do Grupo</i>	<i>42</i>
3.1.3.1 <i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....</i>	<i>43</i>
3.2 A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO GRUPO	44
3.2.1 <i>Os departamentos de Recursos Humanos e departamento de formação</i>	<i>44</i>
3.2.2 <i>As Políticas e Práticas de Formação Profissional</i>	<i>45</i>
3.2.2.1 <i>Finalidades e objetivos da formação profissional no Grupo</i>	<i>52</i>
3.2.2.2 <i>A estratégia e a política de formação</i>	<i>54</i>
CONCLUSÃO	56
BIBLIOGRAFIA	59
ANEXOS.....	63

GUIÃO DE ENTREVISTA	64
<i>Entrevista nº 1: Diretora de Recursos humanos</i>	65
<i>Entrevista nº 2: Responsável do departamento de Formação</i>	68
INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	74
<i>Respostas aos questionários</i>	79
PROCESSO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL	85

Índice de tabelas

TABELA 1- TIPOS DE FORMAÇÃO QUE FREQUENTOU	46
TABELA 2- HORAS DE FORMAÇÃO DISPONIBILIZADAS NOS ANOS 2015 E 2016	47

Índice de figuras

FIGURA 1- MODALIDADES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....	16
FIGURA 2- MODELO SISTEMÁTICO GERAL DA ATIVIDADE DE FORMAÇÃO	22
FIGURA 3- ORGANOGRAMA DO GRUPO HIQ CONSULTING PT	40
FIGURA 4: DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHADORES POR IDADE.....	42
FIGURA 5- DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHADORES POR TIPO DE CONTRATO	43

Introdução

A formação profissional é um tema que tem sido muito abordado nos últimos tempos e discutido nas organizações com mais frequência. Pode-se afirmar que esta tendência se deve às grandes mudanças no mercado atual, em que os clientes exigem cada vez mais das empresas. Estas mudanças e exigências levam as empresas a uma grande competição. Para isso, elas precisam de responder às exigências do mercado e acompanhar as suas mudanças, mostrando eficácia e eficiência. Isso implica que as empresas estejam munidas de trabalhadores competentes e essas competências devem ser desenvolvidas à medida, uma vez que estas têm necessidades específicas.

A formação profissional está cada vez mais a ser vista como um investimento necessário para o desenvolvimento empresarial visto que o desenvolvimento dos trabalhadores dá origem ao desenvolvimento da empresa. É certo dizer que não existem empresas sem trabalhadores, do mesmo modo uma empresa de sucesso precisa de trabalhadores capacitados. Desta forma, as empresas procuram capacitar os seus trabalhadores com competências necessárias para exercerem a sua atividade.

O que se tem notado nos últimos anos, é que as empresas não recorrem à formação profissional apenas como obrigação, isto é, cumprir o que está estipulado pela lei, pelo contrário, muitas empresas entendem que necessitam fazê-lo para que possam, por um lado, motivar os seus trabalhadores, por outro lado, acompanhar as mudanças que vão ocorrendo no mercado. Os trabalhadores também têm mudado as suas visões quanto à formação profissional, o que antes era visto como perda de tempo, agora é visto como oportunidade de aumentar os seus conhecimentos e de desenvolvimento de novas competências.

O objetivo do presente estudo sobre “políticas e práticas de formação profissional”, é caracterizar a política e as práticas de formação de um grupo de empresas que desenvolve a sua atividade na área da consultoria e engenharia informática, grupo este, composto por quatro empresas.

Para a prossecução deste objetivo recorreremos a uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, mais precisamente ao estudo de caso, em que a recolha documental, a entrevista semi-diretiva ao responsável pela gestão de recursos humanos e o inquérito por questionário aos trabalhadores são as técnicas de recolha de dados privilegiadas.

No que respeita ao relatório, este está estruturado em três capítulos. No primeiro capítulo procedemos à revisão da literatura, focando a formação profissional e seus conceitos, as

políticas e práticas de formação profissional em Portugal, e fazemos uma referencia aos resultados de alguns estudos sobre a formação profissional.

No segundo capítulo enunciamos os objetivos do estudo e a metodologia utilizada para a sua realização dando conta das técnicas de recolha de dados e das técnicas de tratamento de dados a que recorreremos.

O terceiro capítulo, e último, é reservado ao estudo empírico, onde é feita uma caraterização do grupo e a análise e discussão dos dados recolhidos sobre as políticas e práticas de formação profissional adotadas pelo grupo.

1 Revisão da literatura

Neste capítulo procedemos à revisão da literatura em torno da problemática da formação profissional, onde discutimos os desafios da competitividade e a formação profissional em Portugal, e onde abordamos as práticas de formação nas organizações.

1.1 Os desafios da competitividade

Hoje é amplamente reconhecido que a qualidade dos trabalhadores nas empresas, é fundamental para responder as exigências do mercado que se mostra cada vez mais competitivo. Para responder às constantes mudanças do meio envolvente, as empresa desejam que os seus trabalhadores estejam munidos de conhecimento, capacidade de absorção e tratamento de informação, criatividade e uma vontade de enfrentar os desafios que são impostos pela velocidade das mudanças (Madelino, 2007).

Para sobreviverem, as empresas são obrigadas a mudar constantemente, a reestruturar-se e a reinventar novas formas de funcionamento, de forma a serem mais ágeis, mais flexíveis, mais abertas, com níveis de decisão mais céleres, colocando assim a formação profissional no topo das suas preocupações, uma vez que “a formação enquanto fator crítico para o desenvolvimento das competências, constitui uma alavanca para o sucesso empresarial” e para a qualidade do trabalho (Caetano, 2007:9). É, no entanto, perante esta importância do conhecimento dentro das organizações, quer na vertente organizacional, quer na capacidade de produzir novos produtos e novos serviços, que a formação profissional é entendida como uma ferramenta de gestão de recursos humanos que assume uma grande relevância. Por outro lado, a própria característica específica da empresa, como por exemplo as mudanças de tecnologia, a competição em determinados mercados com determinado produto, podem alterar a disponibilidade da empresa para disponibilizar ações de formação profissional para os seus trabalhadores (Holzer et al, 1993; Madelino, 2007).

A inclusão e exclusão de indivíduos ou grupos são coisas que podem ocorrer nas organização, portanto, os quadros dirigentes, influenciados pelas suas culturas, podem ou não estar abertos a formação, assim como ao desenvolvimento do pessoal da empresa, uma vez que a cultura é não só um fator condicionante do impacto da formação, mas também influencia a própria consolidação dos sistemas de formação (Cardim et al, 1998). Quer-se com isto dizer que as empresas com culturas de inclusão estão mais abertas à formação dos seus trabalhadores.

1.2 Formação profissional em Portugal

Atualmente nada é estático, as coisas alteram-se em cada instante, a nossa atuação difere consoante o contexto em que nos encontramos, novos hábitos e costumes, modo de agir e pensar, ou simplesmente a forma como encaramos o mundo podem dar origem a novas necessidades. Como sistemas abertos que são, as organizações são obrigadas a mudanças, tanto internas como externas, usando estratégias que lhes sejam adequadas, sem deixar de lado a análise que efetuam à sua envolvente para atingirem os seus objetivos (Camara et al, 2010). Assim, a sociedade procura formar os trabalhadores e os cidadãos para que estes possam atender às exigências impostas pela globalização da economia e consequente reestruturação ao nível da produção e dos processos de trabalho, da ciência e da tecnologia (Bernardes, 2011).

Depois do 9º ano de escolaridade, os jovens portugueses que pretendem manter-se no sistema de ensino têm a possibilidade de escolher entre o ensino secundário geral e duas formas de ensino profissional: os cursos profissionais e os cursos de aprendizagem. Esta formação inicial é fornecida por várias entidades, como sejam as Escolas Secundárias, as Escolas Profissionais e o IEFP (Cardim, 1999). O autor refere ainda que os dispositivos de formação inicial, em certos países, são da responsabilidade dos Ministérios da Educação e, noutros países, dos Ministérios do Emprego ou Assuntos Sociais.

Nos dias de hoje, o crescimento da formação profissional aparece não só relacionado com a criação de condições legais específicas e dos subsídios públicos provenientes, na sua grande maioria, dos Fundos Europeus vocacionados para o desenvolvimento da formação profissional, como o FSE e o FEDER, os quais têm tido uma importante contribuição para o desenvolvimento da formação profissional e para a consolidação do próprio sistema de formação em Portugal (Cruz, 1998; Cardim, 1999). Por outro lado, assiste-se à consciencialização das empresas de que a formação não deve ser vista apenas como um meio para cumprir as obrigações legais, mas sim como um investimento, ainda que a longo prazo, que poderá refletir-se no desenvolvimento da empresa uma vez que esta será composta por trabalhadores capacitados munidos de competências que fazem deles trabalhadores mais competentes. Deste modo as empresas têm também contribuído para o crescimento da formação profissional em Portugal através dos seus programas ou políticas de formação.

É importante realçar que apesar dos auxílios do Estado através dos Fundos já mencionados, as empresas tendem a apostar na formação continua dos seus trabalhadores sendo elas mesma as financiadoras das ações de formação, uma vez que para as empresas poderem obter tais financiamentos do Estado precisam atingir um número mínimo de trabalhadores inscritos nas ações de formação. Por isso, as grandes empresas, por terem geralmente os seus centros de formação, estão melhor preparadas para obter os financiamentos disponíveis. Por

outro lado, estas possuem estratégias mais conscientes assentes na valorização dos recursos humanos (Cruz, 1998). Quer-se com isto dizer que, quanto maior for a empresa, maior será a disponibilidade de ações de formação para os seus trabalhadores. Isto não significa que as pequenas empresas não disponibilizam ações de formação para os seus trabalhadores, o que aqui se refere é a frequência ou o número de horas de formação que estas disponibilizam (Bernardes, 2011).

A influência ou a capacidade que as empresas têm no processo educativo através do trabalho é também relatado por Méda (1999). Para o autor, o trabalho é um fator de integração não só pelo facto de envolver normas, mas também por ser uma das modalidades de aprendizagem da vida em sociedade. Bernardes (2011) procura compreender até que ponto o trabalho pode ser educativo no sentido da formação da mente e do carácter, seja pelo sistema de valores nos quais os trabalhadores de uma empresa estão imersos e se movem e que os vão moldando, através das metodologias e conteúdos de trabalho que levam ao gosto por aprender, que apelam à inovação e iniciativa, a um espírito crítico e empreendedor, à apetência pela cultura e ao multiculturalismo.

Quanto à abrangência, a formação profissional pode abranger tanto jovens como adultos, ativos ou inativos, simples operários ou quadros. E, portanto, um instrumento dirigido para todos os trabalhadores de uma empresa, podendo as ações de formação ser muito variadas e realizadas em diferentes condições e momentos, para responder uma necessidade já existente ou para preparar os trabalhadores para o futuro (Cardim et al, 1998).

1.2.1 A ocorrência de formação profissional nas organizações

A formação profissional nas organizações portuguesas ocorre em diversos momentos e de diversas formas. Para Cardim (2005:129) “a maioria das empresas privilegia as formas tradicionais de aquisição de conhecimentos (aprendizagem no posto de trabalho), confiando essencialmente no autodidatismo como forma de apreensão do conhecimento técnico, não reconhecendo a importância que a qualificação sistemática tem”. Por sua vez, Caetano (2000:295) considera que as empresas procuram na formação o “aumento das competências, que correspondem às suas necessidades a curto prazo, e não tanto com o desenvolvimento das capacidades e o aumento das qualificações dos empregados enquanto profissionais”. Na mesma perspetiva, Sarramona (2002:20) considera que, geralmente, as empresas esperam que a formação assuma uma forma “aplicativa de cariz técnico” para dar de imediato respostas às suas necessidades. Já Lopes et al (2010:15) referem que a formação profissional na filosofia de gestão dos recursos humanos moderna “articula-se em torno do desenvolvimento contínuo das competências do indivíduo”, desta forma, coloca em questão a tradição da hierarquia dos processos formativos.

Cruz (1998) aponta quatro conjuntos de fatores que influenciam a atividade de formação nas organizações:

- Pressão para a competitividade e a estratégia da empresa;
- Mercado de trabalho externo;
- Mercado de trabalho interno, os atores internos e os sistemas;
- Apoios externos à formação.

Uma empresa que investe constantemente em novas tecnologias precisará de investir da mesma forma na formação dos seus trabalhadores, isto porque novas tecnologias geralmente requerem formação para que os trabalhadores possam adaptar-se, o contrário pode resultar no insucesso da integração destas novas tecnologias nas atividades da empresa. Assim, a formação deve funcionar nas empresas como um instrumento que leva à concretização das orientações estratégicas que procuram dotar a empresa de elevados níveis de competitividade de modo a que esta possa atingir os seus objetivos (Cruz, 1998).

A articulação entre a estratégia da empresa e a política de formação não pode ser frustrada, estas devem ser coerentes, isto é, uma deve seguir os passos da outra de forma a não se contradizerem. A estratégia da empresa deve sempre influenciar a política de formação uma vez que esta deve contribuir para o alcance dos objetivos da empresa. Contudo, a amplitude com que uma empresa ou departamento de formação consegue articular o planeamento da formação com o planeamento estratégico depende do grau de formalização de ambos e do envolvimento dos diferentes níveis de chefias (Cruz, 1998). Ou seja, quando se pretende que o plano de formação da empresa seja compatível com o plano estratégico, estes devem ser precisos o plano de formação deve refletir o plano estratégico da empresa. No entanto, isto por si só não é suficiente, é necessário o envolvimento das chefias dos diferentes departamentos que compõem a empresa. Uma vez envolvidos, os diferentes níveis de chefia poderão fornecer dados concretos que de alguma forma se refletirão em ações de formação de sucesso.

Suprir as necessidades de formação identificadas na empresa é uma preocupação por parte dos gestores ou responsáveis afetos a este departamento, portanto, quando detetada uma lacuna de competência na empresa estes terão de avaliar qual a via mais adequada para suprir essa necessidade identificada. Trata-se de avaliar entre optar por soluções que recorrem a programas de formação isto é, dar as competências requeridas à força de trabalho já existente, ou optar por soluções que preconizam o recurso ao mercado de trabalho externo isto é, recrutar elementos com as competências desejadas. A decisão de privilegiar a formação está dependente da escassez atual ou previsível no mercado de trabalho das competências necessárias (Cruz 1998) mas também das políticas de gestão de recursos humanos da empresa.

Cruz (1998) identifica cinco vias diferentes através das quais uma empresa pode resolver os problemas de competitividade ou défice de competências, a saber:

- Reduzir o número de trabalhadores - o que gera frequentemente o alargamento do leque de tarefas a desempenhar por aqueles que permanecem na empresa e coloca exigências de novas competências, necessárias para o desempenho das funções;
- Alargar o número de trabalhadores - as empresas que estejam em crescimento e operem em mercados muito competitivos, com uma elevada rotação de pessoal em determinadas funções chave para o negócio, não deixarão de encontrar virtualidades no desenvolvimento de uma política de Recursos Humanos que favoreça a formação profissional dos seus trabalhadores;
- Optar pelo recrutamento de qualidade e retenção de trabalhadores- - as empresas com esta tradição de promoção de trabalhadores, estarão disponíveis para reconhecer na formação profissional um instrumento que pode dar um contributo fundamental para a preparação para a mudança, uma vez que a resistência a mudança é um mal a combater na empresa;
- Fazer o levantamento de necessidades de novas competências associadas a longos períodos de aprendizagem;
- Possibilidade de se recorrer ao recrutamento temporário.

Seja qual for o caminho que a empresa pretenda seguir, ela terá sempre a necessidade de formar os seus trabalhadores, uma vez que a formação profissional dos seus trabalhadores ditará a forma como eles se comportarão nos seus postos de trabalho ou seja, nas tarefas que lhes forem confiadas.

1.2.2 Certificação de entidades formadoras

Ao reconhecer que só uma atuação simultânea e articulada nos quadros institucional da regulação e de financiamento da formação permite ultrapassar os bloqueios e tornar mais efetiva a estratégia de qualificação dos portugueses, o Governo entendeu ser fundamental debater e consensualizar com os parceiros sociais com assento na Comissão Permanente de Concertação Social os caminhos a seguir relativamente às mudanças a introduzir no sistema de formação profissional que deu lugar à celebração do Acordo para a Reforma da Formação Profissional, com a generalidade dos parceiros sociais, em 14 de Março de 2007 (RCM nº 173/2007). É neste contexto de reforma do sistema de formação profissional que surge a certificação de entidades formadoras entendida como “o processo de validação e reconhecimento formais da capacidade de uma entidade de formação para desenvolver atividades de natureza formativa nos domínios e âmbitos de intervenção relativamente aos quais demonstre deter competências, meios e recursos humanos, técnicos, instrumentais e materiais adequados” (CIME, 2001:24).

As entidades formadoras procuram cada vez mais a certificação como forma de mostrar aos seus clientes que os processos de formação são reconhecidos pela entidade certificadora. A certificação de uma entidade formadora encontra-se consagrada na *Resolução do Conselho de Ministros n.º 173/2007* e no *Decreto-Lei n.º 396/2007*. O primeiro aprova a Reforma da Formação Profissional já o segundo estabelece o Sistema Nacional de Qualificações. A *Portaria n.º 851/2010*, alterada e republicada pela *Portaria n.º 208/2013*, regula o sistema de certificação inserido na política de qualidade dos serviços das entidades formadoras, gerido pela Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho e o regime supletivo de certificação regulada por legislação setorial, gerido por diversas entidades setoriais (DGERT, <http://certifica.dgert.gov.pt>)

Não alheio a outros mecanismos, o sistema de certificação de uma entidade formadora, é um dos instrumentos que garante a qualidade do Sistema Nacional de Qualificações em Portugal, em que a Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho faz o reconhecimento de práticas pedagógicas adequadas no desenvolvimento de ações de formação por parte das entidades formadoras e através de auditorias que permitem um acompanhamento regular da atividade destas entidades (DGERT, <http://certifica.dgert.gov.pt>).

O sistema de certificação é o sucessor do sistema de acreditação de entidades formadoras que vigorou durante treze anos, com isso três coisas mudaram (DGERT, <http://certifica.dgert.gov.pt>):

- A amplitude do reconhecimento que é dado à entidade formadora, isto é, a certificação reconhece a capacidade técnica e pedagógica da entidade para executar formação é concedida por áreas de educação e formação, em vez de domínios de intervenção no ciclo formativo;
- A extensão da avaliação que é feita ao desempenho das entidades formadoras, na medida em que estas serão avaliadas pela qualidade do serviço de formação e pelos resultados alcançados;
- A certificação deixa de ter prazo de validade, sendo o desempenho e resultados da entidade formadora auditados regularmente.

As entidades formadoras procuram a certificação para assegurarem que os seus processos estão de acordo com as normas de qualidade do sistema e assim obterem vantagens competitivas.

1.3 O conceito de formação profissional

Existem várias definições de formação profissional as quais refletem diferentes abordagens e níveis de análise a partir das quais são perspectivadas.

Segundo a OIT (cit in Cardim, 1990), a formação profissional em sentido lato é o processo organizado de educação graças ao qual as pessoas enriquecem os seus conhecimentos, desenvolvem as suas capacidades e melhoram as suas atitudes e comportamentos aumentando deste modo as suas competências profissionais com vista à felicidade e realização bem como à participação no desenvolvimento socioeconómico e cultural da sociedade.

Em sentido restrito a formação profissional é o conjunto de atividades que visa a aquisição de conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento exigidas para o exercício das funções próprias de uma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de atividade económica (CIME, 1991).

Para Fialho et al (2013), por sua vez, a formação profissional é um processo de capacitação do trabalhador para um determinado desempenho profissional, onde se espera que para além das suas competências profissionais, o indivíduo faça uso simultâneo das suas competências sociais e humanas. Os autores referem ainda que, a formação profissional é um meio para se melhorar todo e qualquer desempenho profissional independentemente do contexto em que este se insere.

Pode-se observar que as três definições são unânimes no que diz respeito ao objetivo da formação profissional, que consiste em dotar o indivíduo ou trabalhador de novas competências e aperfeiçoar as competências já existentes, para que este possa exercer as suas funções com eficácia. Por outro lado, também partilham a ideia de que a formação profissional visa a satisfação do trabalhador, uma vez que esta além da vertente económica tem também a vertente social, visto que a disponibilização de formação profissional contribui para o desenvolvimento pessoal, o trabalhador como elemento da sociedade, sentir-se-á prestigiado, e a sociedade contará com a sua contribuição para a construção de uma sociedade mais desenvolvida (Estevão et al, 2006; Bernardes, 2011; Fialho et al, 2013).

1.3.1 Modalidades de formação profissional

Em geral, se as empresas quando admitem um novo trabalhador ou promovem um trabalhador, este precisa de uma formação para que possa adaptar-se à profissão ou função. Assim, segundo Cruz (1998), a formação profissional compreende duas modalidades principais: a formação inicial e a formação contínua.

Figura 1- Modalidades de formação profissional

Formação profissional	Modalidades	Finalidade
	Inicial	Formação profissional de base e formação de especialização profissional.
	Contínua	Aperfeiçoamento, reconversão, reciclagem e promoção.

Adaptado de Cruz (1998)

Para Cruz (1998: 19), a formação profissional inicial é uma "formação que visa a aquisição das capacidades indispensáveis para poder iniciar o exercício de uma profissão". Mas para os processos de produção, ou no decorrer do exercício da função, os profissionais exigem uma constante formação profissional pois estes precisam de novas competências de forma a adaptarem-se às mudanças (Bernardes 2011).

Nogueira e Rodrigues (cit in Cruz, 1998:11), entendem a formação profissional contínua como uma "formação que engloba todos os processos formativos organizados e institucionalizados subsequentes à formação profissional inicial com vista a permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, favorecer a promoção social dos indivíduos, bem como permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social".

A formação inicial pode assumir dois tipos de expressões:

- A formação profissional de base que tem como objetivo a aquisição de conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamentos, que constitui base indispensável para que um determinado trabalhador possa exercer uma profissão ou grupos de profissões com vista a uma especialização posterior ou à ocupação imediata de um posto de trabalho;
- A formação de especialização profissional, que tem como objetivo reforçar, desenvolver e aprofundar capacidades práticas, atitudes, formas de comportamento

ou conhecimentos que o trabalhador tenha adquirido durante a formação profissional de base, necessários ao melhor desempenho de uma profissão.

Já a formação contínua inclui entre outros:

- O aperfeiçoamento - que procura complementar e melhorar conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamentos no âmbito da profissão exercida;
- A reconversão - que visa dar uma qualificação diferente da que o indivíduo já possui, para que este possa exercer uma nova atividade profissional. A reconversão pode implicar uma formação profissional de base seguida de especialização;
- A reciclagem - procura atualizar ou conferir novos conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de conhecimento dentro da mesma profissão devido, nomeadamente, aos progressos científicos e tecnológicos.

Fazendo ligação com os pontos anteriores, enquanto durar a vida profissional de um indivíduo haverá sempre necessidades de formação de forma a acompanhar o dinamismo do mercado, as novas formas de trabalho bem como o relacionamento com os seus colegas. Os trabalhadores empenhados procuram cada vez mais adquirir novos conhecimentos e novas competências de forma a não serem deixados para trás em caso de promoção na carreira ou mesmo no exercício de uma nova função que não implique a subida na carreira (Cardim et al, 1998).

A Lei n.º 7/2009 no artigo 131º, número 1, é referido que no âmbito da formação contínua, o empregador deve:

- Promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, tendo em vista melhorar a sua empregabilidade e aumentar a produtividade e a competitividade da empresa;
- Assegurar a cada trabalhador o direito individual à formação, através de um número mínimo anual de horas de formação, mediante ações desenvolvidas na empresa ou a concessão de tempo para frequência de formação por iniciativa do trabalhador;
- Organizar a formação na empresa, estruturando planos de formação anuais ou plurianuais e, relativamente a estes, assegurar o direito a informação e consulta dos trabalhadores e dos seus representantes;
- Reconhecer e valorizar a qualificação adquirida pelo trabalhador.

O mesmo artigo no seu número 2 refere que o trabalhador tem direito, em cada ano, a um número mínimo de trinta e cinco horas de formação contínua ou, sendo contratado a termo por período igual ou superior a três meses, um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato nesse ano. Essa formação pode ser desenvolvida pelo empregador, por entidade formadora certificada para o efeito ou por estabelecimento de ensino reconhecido pelo ministério competente e dá lugar à emissão de certificado e a registo na Caderneta Individual de Competências nos termos do Sistema Nacional de Qualificações.

1.3.2 As políticas e práticas de formação

Estevão et al (2006:58) definem política de formação como “um conjunto de orientações gerais que condicionam e legitimam as estratégias e as prioridades assim como a estruturação da formação”, ou seja, para estes autores a política de formação é a arte e prática de conduzir a formação numa empresa. Assim, a política de formação comporta todas as orientações e princípios diretores da ação que permitem definir os tipos de formação a desenvolver dentro da empresa, sendo parte do processo para desenvolver as competências dos trabalhadores da empresa de forma a impulsionar o desenvolvimento dos seus recursos humanos (Soyer, 2003; Bernardes, 2011).

Uma vez que as empresas optam pela valorização do capital humano, tendo-o como parte integrante da estratégia de crescimento competitivo, “a gestão da formação tem vindo a conhecer um desenvolvimento significativo em Portugal, particularmente ao longo da última década, em resultado quer da disponibilidade de fundos comunitários de apoio ao desenvolvimento do capital humano quer da progressiva alteração dos fatores de competitividade em que tem assentado a economia portuguesa” (Almeida et al, 2008:5). A formação já não visa fazer bem e depressa um conjunto de tarefas, mas prioritariamente absorver rapidamente a mudança e a inovação tecnológica, para isso é necessário a formação geral, a qual permite compreender e absorver a inovação (Rocha, 1997).

Quando planeado, o investimento na formação surte melhor efeito sobre os objetivos da empresa uma vez que todas as ações de formação corresponderão, de certa medida, às necessidades da empresa. A importância deste planeamento é realçada por Buckley e Caple (1998:17) quando referem que “a formação deverá ser um investimento planeado sistematicamente para o desenvolvimento dos conhecimentos, aptidões e atitudes de que um indivíduo necessita para desempenhar uma tarefa de forma satisfatória”. Segundo estes autores, a formação pode assumir várias formas que incluem cursos, formação individual, técnicas de acompanhamento, vídeos, guias de trabalho, etc. Assumir uma ou outra modalidade dependerá dos objetivos da empresa, das atividades que os seus trabalhadores desenvolvem ou até mesmo dos meios que estas disponibilizam para a formação dos seus trabalhadores. Assim, a formação

não deve ser vista como um custo, mas sim como um investimento, isto porque trabalhadores formados acrescentam valor às empresas, uma vez que estes estarão munidos de competências e preparados para exercer as suas funções com eficácia e eficiência.

A política de formação justifica-se pela contribuição para a eficácia da organização, compreendendo três finalidades (Meignant, 2003): consolidar o existente, acompanhar e facilitar as mudanças e preparar o futuro. Ou seja, a formação procura fortificar ou fortalecer as competências que os trabalhadores detêm, e como nem todos estão preparados para a mudança a formação neste contexto serve como meio facilitador dessa mudança. A formação serve também para preparar os trabalhadores para desafios futuros, dotando-os de competências que lhes possibilite reagir a eventuais problemas ou necessidades futuras. A política de formação é parte de um processo integral de desenvolvimento dos trabalhadores de uma empresa que, na companhia de outros meios, processos e atividades, constituem as políticas de desenvolvimento dos recursos humanos da empresa (Bernardes, 2011). Neste sentido, a política de formação deverá responder às necessidades de formação da empresa, resultando em melhorias ao nível produtivo, através da redução de erros, bom relacionamento entre colegas, um bom ambiente de trabalho, etc.

A definição de políticas de formação profissional e a criação de dispositivos operacionais para a concretização dessas políticas, com a intervenção do Estado e de múltiplos sectores da sociedade civil, assenta na expectativa de que através da formação profissional se podem produzir efeitos positivos a vários níveis da realidade socioeconómica e cultural portuguesa, tendo, entre outros, efeitos positivos ao nível da capacidade de resposta do tecido económico-empresarial aos desafios colocados pela integração em espaços económicos cada vez mais competitivos (Estevão et al, 2006).

Assim, podemos dizer que uma política de formação deve responder de forma eficaz às exigências do serviço que uma empresa presta aos seus clientes, devendo estar de acordo com os objetivos da empresa e assim contribuir para o desenvolvimento económico e social. Ou seja, a estruturação dos planos de formação não devem estar isolados dos serviços que a empresa disponibiliza, isto é, a elaboração da política de formação deve ser feita em função das atividades que esta desenvolve, o tipo de formação, o tempo que irão durar, o período em que irão decorrer as ações de formação, não devendo por em causa as atividades da empresa.

Para Meignant (1999), as necessidades de formação podem derivar, entre outras categorias, de fatores como: os projetos que traduzem a estratégia da empresa e as competências dos trabalhadores para lhes responder com êxito, a política social da empresa e a capacidade que tem de se adaptar à envolvente. O autor considera ainda que a própria oferta de formação pode induzir necessidades de formação, isto é por parte daqueles que a disponibilizam.

Cardim (2005) refere que um dos fatores que leva uma empresa a apostar em formação é a sua dimensão a qual influencia as práticas de gestão de recursos humanos, uma vez que a relação entre estas práticas e a papel da formação nas empresas revela um maior ou menor tecnicismo no tratamento das questões relacionadas com os seus recursos humanos. Como já referimos nos pontos anteriores, as empresas de maior dimensão são aquelas onde se encontram departamentos de recursos humanos estruturados e em que existe um departamento de formação separado do departamento de recursos humanos, evidenciando um maior comprometimento com os seus recursos humanos. Nos casos das empresas de menor dimensão a função recursos humanos é sobretudo administrativa, com foco no cumprimento de normas e regulamentos, e a competência profissional é, provavelmente, obtida através da experiência e raramente por via da formação (Bernardes, 2011).

1.3.3 Formação técnica e comportamental

Um trabalhador para exercer uma função precisa de ter conhecimento das tarefas que lhe são inerentes, sendo que nem sempre os trabalhadores têm total domínio das tarefas de uma determinada função seja por razões técnicas seja comportamentais. Segundo Madelino (2007: 570), “a formação técnica destina-se a melhorar o conhecimentos e aptidões técnicas dos empregados para desempenhar as suas funções. Pode ter finalidade de transmitir conhecimentos, como manobrar novos equipamentos, produzir novos produtos”. Esta formação é, no entanto, dirigida para a rápida integração do trabalhador, geralmente com características específicas que podem variar conforme a função ou atividades a serem desenvolvidas.

Além dos conhecimentos técnicos, os trabalhadores precisam também de estar dotados de conhecimentos ao nível comportamental. Os trabalhadores têm a necessidade de interagir com os seus colegas, ainda que não trabalhem em grupo, o fato destes trabalharem na mesma empresa induz o contato de uns com os outros em diversas situações. O comportamento entre colegas e perante os clientes é também um aspeto muito importante para o clima organizacional e imagem da empresa. Madelino (2007:570) considera que “as dimensões comportamentais consistem em padrões de atuação que reforçam e garantem o sucesso no desempenho da função. Podem estar ligados à forma como o titular da função desenvolve o seu trabalho, ou às suas relações com terceiros, sejam eles clientes ou membros da equipa onde está inserido”. Este autor refere ainda que a formação comportamental serve para desenvolver a aptidão do trabalhador nas áreas de comportamento, visando mudar comportamentos pouco ajustados para a empresa.

O tipo de formação a ser ministrado não é escolhido aleatoriamente, mas sim de acordo com o tipo de atividade que a empresa desenvolve, ou o que se pretende obter no final da ação de formação. Por outro lado, esta escolha tem também a ver com a função do trabalhador, assim como o contexto e a situação. Como refere Cruz (1998), as orientações estratégicas que dirigem

as atividades vão determinar as finalidades que a formação irá cumprir na Organização. Ou seja, no caso de entrada de uma nova tecnologia, uma empresa que atua na área tecnológica deverá implementar uma formação para que os seus trabalhadores possam trabalhar com a nova tecnologia (formação técnica); imaginemos que com a entrada desta nova tecnologia estes trabalhadores são obrigados a trabalhar em grupo, neste caso poderá haver por exemplo a necessidade de uma formação de “relacionamento interpessoal” (formação comportamental).

1.3.4 Plano de formação: do diagnóstico das necessidades à avaliação da formação

O sucesso de uma atividade depende em geral do modo como esta é orientada, isto é, os objetivos a serem alcançados, os limites e os trâmites que esta deve percorrer ditarão o seu sucesso. É essencial melhorar a capacidade de gestão dos diversos níveis da formação aproveitando melhor as estruturas existentes, porque se pensarmos que tudo se pode fazer, seja a que custo for, e de que tudo o que se faz é útil pode gerar desaproveitamento de recursos (Cardim et al, 1998). O autor procura assim mostrar que é importante que as empresas tenham um plano de formação para que possam orientar as suas ações de formação e assim assegurarem o bom funcionamento das ações de formação. Nesta vertente, Smith e Hayton (1999) identificaram seis fatores que influenciam o tipo de planos de formação que as empresas põem em prática, a que os autores designam por moderadores de treinamento: a dimensão da empresa, a tradição de formação da empresa, a estrutura e natureza dos trabalhadores, as relações industriais, as atitudes de gestão e, por fim, as políticas de formação por parte do governo que também influencia em muitos casos o plano de formação das empresas.

Assim, a formação profissional não deve ser feita sem um conjunto de orientações, ela deve seguir uma linha orientadora, isto é um plano, de forma que esta venha trazer vantagens à organização. Para Meignant (2003:157-158), “o plano de formação é a tradução operacional e orçamental das opções de uma organização sobre os meios que afeta, num determinado período, ao desenvolvimento da competência individual e coletiva dos assalariados” O plano de formação, quando bem estruturado, tende a contribuir para o crescimento dos trabalhadores e, consequentemente, da própria empresa, uma vez que com o correto funcionamento do processo formativo esta estará preparada e qualificada para a prestação de serviços de excelente qualidade aos seus clientes.

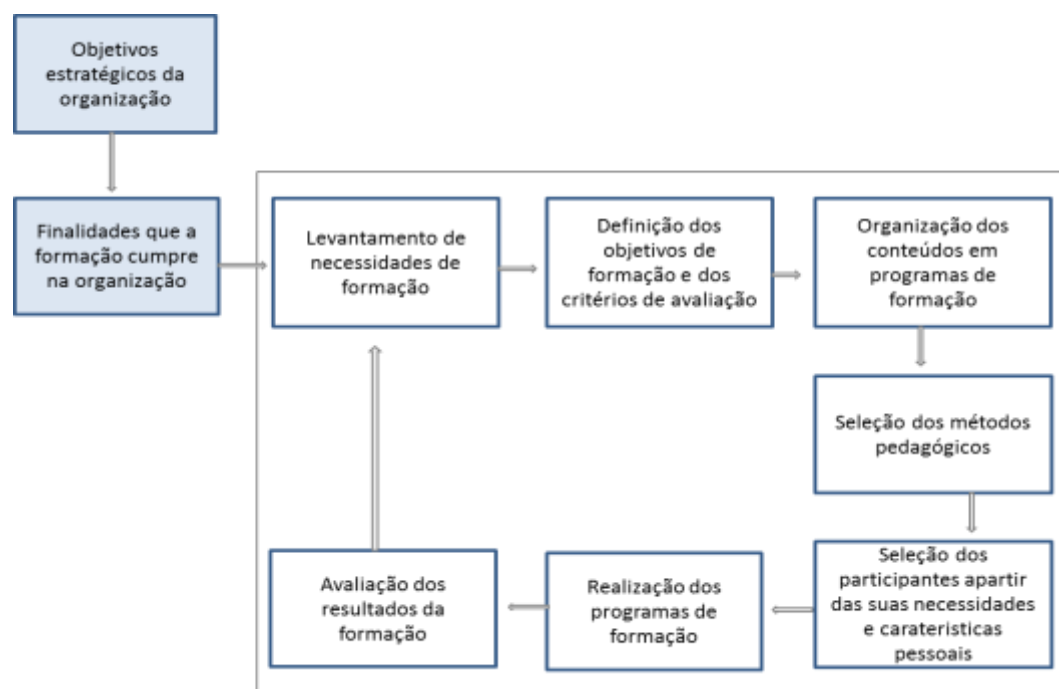
A disponibilização de ações de formação profissional pela empresa aos seus trabalhadores é uma obrigação legal, como refere Meignant (2003: 158), “o plano de formação é objeto de um processo específico, com um calendário ligado às obrigações legais. No entanto, na lógica de gestão que preconizamos, é claro que a empresa tem todo o interesse em encaixar de maneira coerente o seu plano estratégico, o seu plano operacional, o seu plano de recursos humanos (se

tiver) e o plano de formação”. Assim, segundo o autor a formação não deve ser feita apenas para cumprir o calendário ligado a obrigações legais. As organizações devem fazê-la com o intuito de capacitar os seus trabalhadores e dotá-los de competências técnicas e comportamentais de forma a aumentar a sua motivação e, consequentemente, aumentar o seu desempenho.

1.3.5 O processo de formação

A capacitação dos trabalhadores de uma empresa requer tempo, recursos financeiros e matérias, bem como recursos humanos. E para que a formação venha a acontecer, há um processo composto por várias fases e etapas como se pode ver na figura abaixo. A Figura 2 mostra o que já foi referido nos pontos anteriores em que os objetivos estratégicos da empresa ditam as finalidades que a formação irá cumprir, em que o plano de formação e os objetivos estratégicos da empresa devem estar alinhados, sendo um o reflexo do outro (Cruz, 1998).

Figura 2- Modelo sistemático geral da atividade de formação



Fonte: Cruz (1998:52)

Após o planeamento há que passar ao processo formativo de todas as ações de formação, portanto, a forma como se desenrola esse processo deve ser cuidadosamente desenvolvida na medida em que a mudança de atitude, de comportamentos ou de conhecimento não pode ser um processo estático (Madelino, 2007).

O diagnóstico ou levantamento das necessidades de formação determina, em grande medida, todas as fases subsequentes do processo de formação, com destaque para a definição de objetivos pedagógicos e a identificação de critérios relevantes para a avaliação dos resultados. É, no entanto, a partir do levantamento de necessidades de formação que se definem os objetivos a atingir pelos diferentes programas e que se elabora o plano de formação. Quando realizadas as ações de formação estima-se até que ponto os objetivos antes definidos foram alcançados, se forem detetados desvios, estes constituem eventualmente necessidades de formação pelo que se inicia um novo ciclo formativo (Cruz, 1998). Na análise destes fatores que conduzem às necessidades de formação, tanto são identificados problemas como também poderá ocorrer uma antecipação aos problemas, com isso quer-se dizer que tanto se pode analisar uma situação à posteriori, depois de identificado o problema, como podem realizar-se análises e estudos para antecipar eventuais problemas ou necessidades (Bernardes, 2011).

Quer a empresa opte por uma entidade formadora externa, quer seja efetuado internamente, a perfeita compreensão das necessidades de formação dos trabalhadores e da sua realidade no dia-a-dia de trabalho é crucial para o sucesso da ação de formação. Nesta fase o potencial formador ou chefia deve possuir uma visão global das competências exigíveis aos formandos daquela ação de formação, e para que tal se verifique terá de dominar claramente o campo de forças que caracteriza o estilo de desenvolvimento atual dos formandos, bem como verificar o estágio desejado e consequentes objetivos a atingir na ação formativa. Nesta fase é ainda crucial definir critérios de avaliação da ação que possibilitem aferir, após a realização do referido processo formativo, a sua eficácia (Madelino, 2007).

Este é o momento em que os responsáveis pela formação dos trabalhadores procuram reunir-se com os responsáveis ou chefes dos respetivos departamentos que constituem a empresa, para que aja harmonia neste processo (a estratégia da empresa e o processo de formação existente), o que é referido por Cruz (1998), ao dizer que este processo deverá estar em concordância com as orientações estratégicas que norteiam as atividades da empresa, essas orientações determinarão o fim que a formação deverá cumprir nesse contexto organizacional específico.

Nesta reunião, os responsáveis pela formação e os responsáveis dos departamentos analisam a formação profissional na empresa examinando os fatores que a estimulam e que a bloqueiam, posteriormente é feita uma análise pelo responsável de formação das finalidades que a formação profissional pode cumprir na empresa (Cruz, 1998). Nos modelos Taylorista e Fordista, no período da era industrial, a formação consistia em transmitir hábitos, competências, respostas e rotinas, nos dias de hoje as empresas colocam outros tipos de exigências como a competitividade, a introdução de novas tecnologias, o achatamento dos níveis hierárquicos, a

necessidade de trabalhadores flexíveis, criativos e com capacidades de adaptação e de decisão colocam, numa base permanente, a transmissão não só de competências operatórias mas também o desenvolvimento de conhecimentos, valores, capacidade de compreensão e de intervenção crítica (Hager e Laurent, cit in Cruz, 1998).

Depois do diagnóstico, a entidade formadora externa ou monitor interno, lado a lado com o responsável de formação, têm de conceber e planejar a ação formativa de forma a atingir os objetivos propostos, definindo os calendários das ações de formação que irão desenvolver-se num certo período de tempo. É nesta fase que é definido como decorrerá a ação formativa, se em sala de aula ou *on the job*, se *online* ou *outdoor*, bem como os métodos de trabalho pedagógico e respetivas técnicas e meios a utilizar, por fim, como é estipulado o plano da ação de formação e o seu itinerário pedagógico (Madelino, 2007).

O objetivo da ação de formação é introduzir a mudança no estágio de comportamento ou conhecimento. Através da ação de formação pretende-se eliminar as dinâmicas que se opõem ao processo de mudança, facilitando o processo de descrystalização e recristalização num estágio de desenvolvimento superior de acordo com os objetivos previamente definidos. Esta é, no entanto, a fase de implementação do que foi delineado na fase anterior. No final de cada formação deve ser efetuada a sua avaliação, analisando a forma como decorreu, se as expectativas dos formandos foram atingidas e verificar as possíveis áreas a serem melhoradas (Madelino, 2007). Ainda relativamente à conceção e execução da formação, Bernardes (2011) afirma que o que se pretende é que os formadores tratem os formandos com atenção, e as chefias tratem os trabalhadores que lhes estão subordinados com respeito. Não basta dizer aos trabalhadores como fazer e explicar por que o fazem, mas antes tratá-los com respeito, isto envolve todo um modo de ação e de relação entre as partes, devendo-se identificar os conteúdos abordados, neste caso, comportamentais, conhecer os meios, as regras, os sistemas de valores que são impostos e nos quais os indivíduos se movem, de modo a que o processo formativo vá além das conceções tradicionais de formação em sala e que se baseiam na mera transmissão de conteúdos.

Um outro aspeto a analisar no estudo das práticas de formação deve ser os recursos de que a empresa dispõe e que afeta à formação, desde a existência ou não destes recursos, e da dimensão do departamento de formação, do número de técnicos e da sua qualificação, aos recursos físicos, são fatores que permitem compreender o investimento em termos de custos que a empresa faz em formação e a filosofia inerente à conceção e execução da formação (Bernardes, 2011). Por outro lado, embora com pouco rigor, o Follow-up e acompanhamento permite avaliar até que ponto a ação formativa está a ser ou não eficaz, delineando as medidas corretivas necessárias. Estes acompanhamentos tendem a ser feitos em sala, apesar de deverem

ser feitos no local de trabalho e no desempenho normal das funções dos formandos (Madelino, 2007).

A avaliação da formação é outro aspeto que não se deve deixar de fora no processo de formação profissional nas empresas. Existe um sistema complexo de influências nos resultados da formação que devem ser medidos quando se pretendem conhecer fielmente os resultados da formação (Holton, 1996). Toda e qualquer ação de formação deve ser avaliada para se poder determinar a sua eficácia, visto que se trata de um processo. Como refere Cruz (1998), a avaliação da formação serve para satisfazer a necessidade de avaliar a eficácia da formação.

A partir dos critérios que foram definidos na fase do diagnóstico, é necessário avaliar os resultados alcançados em todas as fases do processo formativo, aferindo se as necessidades outrora detetadas foram ou não colmatadas. A avaliação consiste na reação dos participantes da ação formativa, no que respeita à qualidade da ação formativa, à sua compreensão e à sua relevância para o desempenho no trabalho. A avaliação é no entanto a análise feita após um certo período de tempo, do impacto final da formação na atividade profissional dos participantes da ação formativa, e portanto, a verificação se os objetivos estabelecidos foram alcançados, esta avaliação consta, em regra, do relatório anual da avaliação do desempenho, e deve tanto quanto possível, intercalar a análise do custo/benefício da formação, quando forem diretamente apuráveis, avaliando o seu efeito no plano de negócio da empresa (Madelino, 2007).

Barbier (1990) considera dois tipos funcionais de avaliação: a avaliação dos agentes e a avaliação das ações. A avaliação dos agentes refere-se aos avaliadores e avaliados (formadores e formandos) e agrupa todas as formas de exame, de notação ou de avaliação das aptidões através de provas ou observação de comportamentos; já a avaliação das ações agrupa todas as formas de avaliação do trabalho, dos métodos, das atividades, dos dispositivos e dos sistemas (se foram cumpridos os objetivos fixados para a ação de formação, bem como os objetivos económicos/profissionais). O autor propõe três níveis de avaliação: o primeiro nível de avaliação é puramente interno, e avalia os objetivos precisos da ação e as capacidades a adquirir (avalia as modificações de comportamentos observados durante a formação); o segundo, é um nível de avaliação externa, que procura avaliar a mudança das pessoas em relação a capacidades aplicadas pelos trabalhadores nos seus postos de trabalho (avalia a transferência de competências); e um terceiro nível, que na realidade é o segundo nível de avaliação externa, refere-se aos objetivos de funcionamento e de desenvolvimento da organização para a qual foi introduzida a formação (avalia o investimento ou a rentabilidade da formação na empresa).

Na existência de transferência efetiva, é necessário analisar tanto os resultados como os efeitos quer no plano individual quer no plano organizacional. Caetano et al (2007:10), referem que “os impactos de primeiro nível são mais imediatos e diretamente associados a ações de

formação específicas, os impactos de segundo nível decorrem dos fatores individuais, sociais ou organizacionais”.

Contudo, o modelo de avaliação da formação de Kirkpatrick mostra-se mais completo, distinguindo quatro níveis de avaliação em função do seu objetivo (Kirkpatrick e Kirkpatrick, 2005):

O primeiro nível, e o da “reação”, que procura avaliar como reagiram os formandos à ação de formação, avaliação esta que é feita no decorrer da ação formativa;

O segundo nível, é a “aprendizagem”, que consiste em avaliar o que os formandos aprenderam com a ação de formação, isto é, se retiveram os conhecimentos fornecidos durante a ação de formação;

O terceiro nível, é o “comportamento”, consiste em medir a alteração do comportamento no posto de trabalho depois da ação formativa, isto é, se os formandos aplicam o que aprenderam;

O quarto nível, são os “resultados”, consiste em avaliar se o uso dos conhecimentos e competências obtidas através da formação tiveram repercussões no desempenho dos trabalhadores e, conseqüentemente, no negócio da empresa.

Assim, para Kirkpatrick a avaliação da formação, no primeiro nível avalia-se a satisfação dos formandos com a ação de formação, no que respeita o ambiente em que decorreu esta ação de formação, o desempenho do formador, os materiais utilizados, os conteúdos programáticos, entre outros. A seguir avalia-se a aprendizagem, pois importa saber se os formandos aprenderam algo com a ação de formação, se ao longo da formação estes adquiriram os conhecimentos fornecidos. Depois de avaliada a reação e a aprendizagem, avalia-se o comportamento dos formandos depois da ação de formação, isto é, se houve alteração do comportamento dos trabalhadores nos seus postos de trabalho depois de terminada a ação de formação, avalia-se neste nível a aplicação da formação no contexto de trabalho. Por fim, avalia-se o resultado, procurando saber se a aplicação dos conhecimentos adquiridos naquela ação de formação contribuiu para o aumento do desempenho dos trabalhadores, uma vez que registado o aumento do desempenho dos trabalhadores aumenta conseqüentemente a competitividade da empresa, uma vez que os seus trabalhadores são detentores de competências que esta necessita para o desenvolvimento das suas atividades.

1.4 Resultados de alguns estudos sobre políticas e práticas de formação profissional em Portugal

A formação profissional tem sido uma área muito abordada nos últimos anos, e estão disponíveis vários estudos sobre as políticas e práticas de formação profissional. A seguir iremos referir alguns estudos sobre esta temática, na seguinte sequência: serão referidos cinco estudos sendo os três primeiros estudos genérico, ou seja, estudos que abarcam um conjunto diversificado de empresas, sendo eles o estudo de Estevão et al (2006), o estudo de Almeida et al (2008), e o estudo de Bernardes (2011); os dois últimos são estudos de caso, sendo eles o estudo de Almeida (2012) e o estudo de Sousa (2012).

Estevão et al (2006), num estudo intitulado Políticas e Práticas de Formação Profissional em Organizações Portuguesas, recorreram a seis estudos de caso, destacando-se as problemáticas da formação, da cultura e identidades organizacionais e da cidadania organizacional.

Neste estudo foram apontadas algumas conclusões em relação à formação profissional. Assim, em geral, as organizações reconhecem o valor da formação profissional no aumento da competitividade no mercado. Em alguns casos, as políticas de formação das organizações e as práticas implementadas não coincidem uma com a outra, ou seja, embora as organizações encarem a formação ou as orientações formativas para as competências como relevantes e, por vezes, com uma importância estratégica, a implementação em muitas das organizações estudadas não condizem com o esperado ou seguem orientações mais tradicionais.

Na maioria das organizações há uma tendência para a formação se integrar e contribuir para o reforço de uma cultura integradora e unificante, isto é, do ponto de vista formal a política de formação visa refletir as prioridades da racionalidade económica sobre o qual todos deverão congregam-se, de modo a consolidar uma cultura de acomodação onde as iniciativas de formação por parte dos trabalhadores se adequam à iniciativa da organização. Devido a algumas diferenças em termos de conceções e de experinciação de cultura, subculturas ou microculturas no seio das organizações estudadas, foram visíveis alguns aspetos de uma cultura diferenciadora ou mais politizada que se refletiu em termos da organização e desenvolvimento da formação intradepartamental ou intraserviços. Apesar disso, mesmo em organizações com relacionamentos internos mais hierarquizados e com uma lógica de departamentalização, podem adotar um modelo de subculturas diferenciadas.

No que respeita à problemática da cidadania organizacional potenciada por políticas explícitas de formação, esta tende a emergir como uma dimensão implícita ou pressuposta, não sendo devidamente valorizada, prevalecendo assim o ser trabalhador em detrimento do ser

cidadão. Os autores constatarem também que a formação não tem surtido efeitos visíveis em termos de reivindicação de um estatuto superior como membro cidadão da empresa. Isto reflete-se na satisfação com o estatuto atual dos trabalhadores na empresa, no esvaziamento da formação em termo de conteúdos, e no lugar secundário do papel da formação quando visto como mecanismo reativo para resolução de problemas existentes no local de trabalho.

Algumas organizações apresentam, no entanto, uma maior visibilidade não só do ponto de vista formal mas também do ponto de vista instrumental da problemática da cidadania organizacional. Estas organizações vinculam o princípio da igualdade de oportunidades quanto ao acesso à formação, bem como a disponibilização de informações, a participação dos trabalhadores nas várias fases do processo de formação, como por exemplo no momento do diagnóstico de necessidades de formação, o aumento dos benefícios de formação, o incentivo à autonomia dos trabalhadores na determinação dos seus anseios de formação, sendo mais favoráveis ao fortalecimento da cidadania organizacional, portanto, em algumas organizações estudadas a formação é ainda vista como uma obrigação e com fraca autonomia individual, podendo mesmo ser percebida como um sacrifício.

Verificou-se também a existência de diferenças ou especializações não só no tipo de formação, mas também nos conteúdos de formação de acordo com as categorias profissionais existentes em cada organização, o que mostra a desigualdade no acesso à formação. Quanto ao desenvolvimento das competências, nas organizações analisadas emergiu o modelo técnico de formação virado para a satisfação das necessidades produtivas, cujas ações de formação são programadas para responder às necessidades individuais ou coletivas para o exercício das tarefas. Em muitas das organizações estudadas pelos autores, verificou-se também que os processos formativos tendem a fornecer conhecimento útil para os processos de produção e a readaptação dos trabalhadores às exigências formais de uma empresa de qualidade e não tanto para fornecer conhecimentos de modo a desenvolver as capacidades, muito menos para o desenvolvimento social.

Verificou-se ainda que, tanto as orientações como as estratégias de formação variam consoante as características da empresa. Já no que respeita à avaliação da formação, em muitas das empresas estudadas é vista como um instrumento ou prática bastante informal e localizada, ou seja, a avaliação da política de formação aparece como pouco desenvolvida e organizada. Em suma, os autores concluíram que a prática de avaliação organizada assente na existência de instrumentos rigorosos e qualitativos de controlo e de informação não parece ser muito comum. Por outro lado, a avaliação das ações de formação não surgiu de maneira vinculada como uma prática de intervenção crítica sobre as políticas de formação. Porém, outras empresas já

encaram a avaliação da formação como um instrumento necessário para a análise das políticas estabelecidas pela empresa.

Almeida et al (2008), no seu estudo intitulado Estruturas e Práticas de Formação Profissional das Médias e Grandes Empresas em Portugal procuram caraterizar as estruturas e práticas de formação profissional existentes nas médias e grandes empresas em Portugal.

Os autores concluíram que apesar da importância estratégica atribuída à formação, os meios humanos e financeiros bem como os instrumentos de pilotagem que a suportam nem sempre parecem adequados à sua concretização. Os resultados do estudo refletem a existência de uma preocupação crescente com a problemática da formação profissional por parte das grandes e médias empresas em Portugal o que se traduz na adoção de um conjunto de instrumentos de gestão da formação.

Esta preocupação não é acompanhada nem por meios humanos e financeiros nem por dispositivos de pilotagem estratégica das políticas de formação, isto pelo facto de, apesar de cerca de três quartos das empresas inquiridas no estudo afirmar dispor de um serviço de formação, os meios humanos que lhe estão afetos precisam de massa crítica, de orçamento próprio e de indicadores que permitam avaliar os efeitos das políticas de formação. Por outro lado, as percepções dos responsáveis pela formação profissional nas empresas tendem a ser mais favoráveis quando incidem sobre a política de formação na empresa do que quando sobre a política de formação em Portugal.

Segundo os autores, esta divergência é mais notória quando o que está em causa é a existência de mecanismos de discriminação no acesso à formação e a existência de uma cultura de formação. Se, por um lado, a formação é percecionada como um investimento estratégico, por outro, os meios disponibilizados para a sustentação desse investimento parecem ser devedores das conjunturas e orientados para objetivos de curto prazo, isto não significa, que algumas empresas não tenham vindo a apostar em novas formas de pensar e organizar os processos formativos de que são exemplos o planeamento plurianual da formação e a aposta no reconhecimento, validação e certificação de competências.

Bernardes (2011), no seu estudo intitulado Políticas e práticas de formação em grandes empresas: Situação actual e perspectivas futuras, refere nos seus resultados, que a tendência para a educação se subordinar aos interesses do mercado, conduz a modalidades de formação de curto prazo, superficiais e tendencialmente orientadas para a tarefa. Também o facto de a educação e a formação serem hoje função das mais variadas esferas da sociedade, atribui às empresas a função de educar e de formar.

Apesar dos dinheiros públicos e provenientes do Fundo Social Europeu, nas últimas décadas, Portugal continua a registar elevados défices de qualificação da população. Por outro lado, a formação contínua tem contribuído mais para uma apropriação individual do que para mudanças coletivas que tenham resultados ao nível da produtividade ou da competitividade das empresas. Uma outra conclusão da autora é que, a formação é encarada não só como um meio de desenvolvimento, entre outros, mas também como um dos elementos constitutivos e uma finalidade central no desenvolvimento dos trabalhadores, pelo que as empresas são as primeiras interessadas no desenvolvimento de uma formação contínua que dê resposta, em primeiro lugar, a exigências de ordem económica e do seu próprio interesse e procuram dotar os trabalhadores de competências necessárias e de motivação, para manterem os seus níveis elevados de serviço.

A pesquisa empírica confirmou que, tendencialmente, as multinacionais são as empresas que não só mais investem em formação, atribuindo-lhe uma importância estratégica, como são aquelas onde é maior a diversidade de práticas, contextos e atores. Para além da autossustentabilidade da formação, o investimento refere-se não apenas a custos mas também a práticas diversificadas e à valorização da formação como um meio.

Almeida (2012) no seu estudo intitulado Avaliação da Eficácia da Formação Transferência das Aprendizagens para o Local de Trabalho, concluiu que os fatores que mais influência exercem na transferência da formação para o posto de trabalho são “Sanções dos Supervisores”, “Autoeficácia de Desempenho”, “Esforço de Transferência-Expectativa de Desempenho” e “Capacidade Pessoal para Transferir” o conhecimento.

Os resultados obtidos no estudo permitiram concluir que os fatores que mais influenciam a transferência da formação para o posto de trabalho são: a sanções dos supervisores, a auto-eficácia de desempenho, o esforço de transferência-expectativa de desempenho, a capacidade pessoal para transferir”, transferibilidade e a abertura/ resistência à mudança. Para Holton (1996), a transferência das aprendizagens sofre influência de quatro grandes categorias de fatores. Assim, de acordo com o estudo, os fatores que mais influenciam a transferência da formação, fazem parte da categoria de fatores características dos formandos e características do Posto de Trabalho. Por outro lado, os fatores que menos influência exercem na transferência da formação para o posto de trabalho são: os resultados pessoais positivos e os resultados pessoais negativos. Estes dois fatores fazem parte da categoria de fatores Características do Posto de Trabalho. Por fim, das entrevistas feitas as chefias dos SMAS a autora concluiu que a importância que é dada à formação profissional é bastante elevada, no entanto a validação desses conhecimentos adquiridos na formação, para o desempenho das funções, não é realizada.

Sousa (2012), no seu estudo intitulado *As Práticas de Formação Profissional numa Empresa da Indústria Naval*, concluiu que a formação profissional se apresenta hoje como um contributo importante para a persecução dos objetivos organizacionais, tendo em conta que ao ser encarada como um meio de antecipação e de desenvolvimento dos trabalhadores, pode trazer benefícios evidentes que resultem no desenvolvimento de competências e conhecimentos, indispensáveis para o desempenho das atividades de cada trabalhador.

As práticas de formação profissional daquela empresa estão formalizadas através de um procedimento interno o que permitiu ao autor constatar um elevado grau de integração das etapas de formação profissional, nomeadamente o diagnóstico de necessidades de formação, o plano de formação e a avaliação da formação, prevendo a participação neste processo de todos os responsáveis de departamento daquela empresa.

Verificou também que ao nível do diagnóstico de necessidades de formação a empresa recorre predominantemente às matrizes de competências, às chefias diretas e aos especialistas. A perceção que existe é de que, é difícil consultar todos os trabalhadores, os responsáveis dos departamentos fazem apelo aos seus conhecimentos e experiências para identificarem as necessidades de formação do seu departamento, indo assim de encontro do que referem Cruz (1998) e Almeida et al. (2008), quando afirmam que na fase de diagnóstico de necessidades de formação nem sempre os trabalhadores da base hierárquica participam no diagnóstico de necessidades de formação. Os entrevistados indicaram a formação profissional como um fator com valor estratégico e que tem de haver continuidade no seu investimento, e que a dimensão mais importante para a aprendizagem e o desenvolvimento de novas competências é a formação profissional.

2 Objetivos e metodologia

2.1 Objetivos do estudo

Definido o âmbito deste estudo, “políticas e práticas de formação”, procura-se caracterizar as práticas de formação de um grupo de empresas que exerce a sua atividade na área da consultoria e engenharia informática, grupo este composto por quatro empresas.

A escolha deste grupo deve-se ao facto de apostar fortemente na formação dos seus trabalhadores, como consta no site de uma das empresas do grupo: “É por isso nosso objetivo apoiar o desenvolvimento de competências e Know-How através de formações que promovam o conhecimento e talento. Fortalecendo o desenvolvimento profissional e pessoal das equipas que consequentemente melhoram a produtividade e os processos organizacionais... Garantir e melhorar as competências das nossas equipas...” (Agap2IT, 2017).

Como objetivos específicos procura-se saber:

Quais são as finalidades e objetivos da formação profissional no Grupo?

Que relação estabelece entre a sua estratégia e a política de formação?

Que práticas de formação adota?

Como é desenvolvido o processo de formação e quem acompanha este processo?

Que tipo de formação disponibiliza aos seus trabalhadores?

Como é realizado o diagnóstico de necessidades de formação?

Como é avaliada a formação profissional?

2.2 Metodologia

Este é o momento em que procuramos demonstrar a metodologia seguida ao longo deste estudo, de forma a tornar possível alcançar o objetivo de estudo a que nos propusemos.

Para Minayo et al (2003), investigação é a atividade básica da ciência na sua questão e construção da realidade, é a investigação que alimenta a atividade de ensino e atualiza frente à realidade do mundo. O desenvolvimento de uma investigação científica resulta de uma vontade de conhecer, e tal vontade, porém, não se limita a uma simples curiosidade. Portanto, embora seja uma prática teórica a investigação une pensamento e ação, deve ser sistematizada e seguir rigorosos procedimentos. O foco principal reside na tentativa de melhor entender o problema.

Desse modo, o investigador deve definir um primeiro fio condutor tão claro quanto possível, de forma a dar início ao trabalho de investigação com uma estrutura coerente.

Para realizar uma investigação deve-se ter em conta que não existe apenas um método certo para se fazer a investigação, o método a utilizar numa investigação irá depender muito da problemática e dos objetivos a estudar. Ao escolher o método deve-se assegurar que a pertinência em relação aos objetivos específicos do trabalho e aos recursos disponíveis estarão adequados ao método escolhido. Para tal iremos recorrer à análise teórica e evidências empíricas através de estudo de caso, como refere Yin (1999), este método torna-se mais direcionado para a compreensão e exposição de acontecimentos e contextos que permite estudar melhor uma situação, isto é conhecer o como? e o porquê?, do assunto em questão.

2.3 Técnicas de recolha de dados

No que respeita aos métodos de recolha de informações na investigação, Quivy e Campenhoudt (1995) destacam como principais métodos:

- O Inquérito por questionário - este método consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, uma série de perguntas relativas à situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, às suas expectativas ao nível de conhecimento ou de consciência de um acontecimento ou problemática.
- A observação direta - trata-se de um método baseado na observação visual, estes métodos constituem os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem.
- A recolha de dados preexistentes - neste método o investigador em ciências sociais recolhe documentos e espera encontrar neles informações úteis para estudar uma problemática.
- O inquérito por entrevista - os métodos de entrevista distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana.

Neste contexto recorreremos ao inquérito por entrevista e ao inquérito por questionário, não só por serem as técnicas de recolha de dados mais utilizadas, mas também por serem as técnicas de recolha de dados que mais se adequam ao nosso estudo.

A entrevista é uma técnica de investigação muito utilizada no âmbito das ciências sociais e é adequada ao nosso estudo porque pretende-se analisar as opiniões do entrevistado em relação às políticas e práticas de formação implementadas pelo grupo. Gil (2008), define a entrevista como um instrumento de pesquisa que permite obter informações e elementos de reflexão que são inerentes a uma determinada investigação, onde o investigador formula várias questões que visam dar resposta a questão chave da investigação. A entrevista na investigação social acontece como uma forma de interação social, mais especificamente como um diálogo diferente em que uma das partes busca recolher dados e a outra parte apresenta-se como fonte de informação, usaremos os inquéritos por entrevista aos responsáveis dos departamentos de RH e Formação, bem como aos managers responsáveis pelos consultores, e o inquérito por questionário aos consultores e outros trabalhadores, pois é uma técnica de investigação muito utilizada no âmbito das ciências sociais. Os métodos de entrevista distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana (Quivy e Campenhoudt, 1988).

Como todos os outros métodos, a entrevista também apresenta vantagens e desvantagens no âmbito da sua aplicação. Para Gil (2008) as vantagens e desvantagens da entrevista são as seguintes:

➤ Vantagens

- Possibilita obter dados inerentes aos mais diversos aspetos da vida social;
- Permite a obter os dados de uma profunda acerca do comportamento humano;
- Os dados obtidos podem ser classificados e quantificados;
- Existe maior flexibilidade no trabalho de investigação (pode-se explicar o significado das perguntas, captar expressões corporais, tonalidade de voz e ênfase das respostas).

➤ Desvantagens

- A falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas que lhe são feitas;
- A inadequada compreensão do significado das perguntas;
- A influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado;
- O fornecimento de respostas falsas, que podem ser motivadas por razões conscientes ou inconscientes.

Todas essas limitações, de alguma forma, interferem na qualidade das entrevistas. Porém, em função da flexibilidade própria da entrevista, muitas dessas dificuldades podem ser

contornadas através do tipo de entrevista que o pesquisador venha utilizar, cabendo assim ao investigador analisar cuidadosamente qual tipo de entrevista melhor se adequa ao seu estudo.

Existem diversos tipos de entrevistas. Para May (2004), as entrevistas podem ser, estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas. Já para Richardson (1999), as entrevistas classificam-se como dirigida, guiada e não-diretiva. Indiferente à classificação dos autores, “o que se considera é o seu grau de estruturação” (Biklen e Bogdan, 1994:135).

A entrevista estruturada, baseia-se na utilização de um questionário como instrumento de coleta de informações o que garante que a mesma pergunta será feita da mesma forma a todas as pessoas que forem pesquisadas Gil (1999). Se na entrevista estruturada o entrevistador segue um roteiro rígido e perguntas padrão, na entrevista semiestruturada, de acordo com May (2004) a diferença central é o seu caráter aberto, ou seja, o entrevistado responde as perguntas dentro de sua concepção, mas, não se trata de deixá-lo falar livremente. Com tudo, o pesquisador não deve perder de vista o seu foco.

A entrevista não estruturada ou não diretiva, caracteriza-se por ser totalmente aberta, pautando-se pela flexibilidade e pela busca do significado, na concepção do entrevistado, o que permite ao entrevistado responder perguntas dentro da sua própria estrutura de referências (May, 2004; Richardson, 1999).

Assim, para as entrevistas, iremos utilizar a entrevista semiestruturada, pelo seu caráter aberto, para que tenhamos a possibilidade de elaborar novas perguntas no decorrer das entrevistas, o que ajuda a esclarecer as dúvidas que possam surgir no desenrolar da entrevista. Participarão na entrevista a diretora de recursos humanos que será tratada por E1, e a responsável do departamento de formação E2.

O inquérito por questionário consiste em colocar a um conjunto de pessoas, que seja representativo de uma população, uma série de perguntas relativas a sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, as suas atitudes com relação a opções ou questões humanas e sociais, ou qualquer outro ponto que seja do interesse dos investigadores (Quivy e Campenhoudt, 1988). O inquérito por questionário é geralmente composto por um número maior de questões em relação o inquérito por entrevista. Uma das principais desvantagem é a exclusão de analfabetos, apesar disto, esta desvantagem não interferirá no nosso estudo visto que a escolaridade mínima dos trabalhadores do Grupo é o 12º ano.

No que respeita à construção do questionário seguiremos as três grandes etapas enunciadas por Moreira (1994): a formulação das perguntas, a redação das perguntas e a organização do questionário.

Reis et al (1993) referem que independentemente de como o questionário vai ser aplicado, deve possuir algumas qualidades gerais como:

- Relevância: ajuda a fazer uma listagem de todos os assuntos e hipóteses de resposta, limitando-se ao essencial;
- Enviesamento: o investigador deve ter o máximo cuidado de forma a evitar o enviesamento, para tal deverá seguir algumas regras básicas como: não divulgar a identidade dos inquiridos, nenhuma pergunta deverá conduzir a resposta para direções diferentes; deverão ser introduzidos filtros; qualquer pergunta acerca do tamanho, quantidade, distância ou lapso de tempo deve ser sempre feita com referência a uma unidade de medida;
- Aspectos como a dimensão, o tipo de papel a ser usado, a numeração das questões, o aspeto visual, são muito importantes para o respondente e facilita a disponibilidade para responder;
- Questões que devem ser evitadas: as questões pessoais têm menor receptividade por parte do respondente;
- Interesse e Importância: nem sempre o que interessa é importante para o investigador, o é para o respondente, por isso há que criar um mecanismo que atenua essa diferença;
- A escolha de perguntas abertas ou fechadas, deve ser segundo as que melhor se adaptam à questão e ao estudo ou optar por uma solução mista.

Quanto ao método de amostragem, usaremos o método de amostragem por conveniência. Tendo em conta o facto de que o grupo é composto por aproximadamente 800 trabalhadores e a impossibilidade de inquirir todos eles, recorreremos à amostra por conveniência inquirindo os trabalhadores que se mostraram disponíveis, tendo sido enviado um inquérito por questionário a 65 trabalhadores (managers e consultores do grupo). As limitações na aplicação dos questionários, centram-se no facto de que os trabalhadores do grupo se encontram maioritariamente fora dos escritórios das empresas que constituem este grupo. Tratando-se de um grupo que atua na área da consultoria, os seus trabalhadores encontram-se maioritariamente nas empresas clientes.

Dos 65 questionários enviados, recebemos a resposta de 47 trabalhadores cuja caracterização colocamos em anexo.

2.4 Técnicas de tratamento de dados

Depois da recolha de dados, há que dar significado aos dados recolhidos, isto é, analisar estes dados recorrendo às técnicas disponíveis.

Uma das técnicas que iremos utilizar é a análise de conteúdo, que, segundo Bardin (1977), é uma técnica que procura conhecer o que está por detrás das palavras sobre as quais se debruça, isto é, procurar outras realidades através das palavras. Iremos também recorrer à análise documental, que segundo Bardin (1977), é um conjunto de operações que procura apresentar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, com o propósito de facilitar num estudo posterior a sua consulta e referência. Visto que pretendemos recorrer aos documentos escritos das empresas e os seus respetivos sites, que nos passam ajudar a compreender o objeto de estudo.

Para a análise dos dados quantitativos usaremos a análise univariada. Assim usaremos a distribuição de frequências, as medidas de tendência central (média, mediana e moda) e as medidas de dispersão. O tratamento de dados quantitativos (ou qualitativos quantificáveis) requer que se realizem análises descritivas (estatísticas descritivas) que nos permitem conhecer as características da distribuição de dados.

3 Estudo Empírico

Este capítulo é reservado para a análise dos dados recolhidos, através dos resultados obtidos, tendo por base o objetivo de compreender a política e as práticas de formação profissional do Grupo em estudo, assim como as dimensões e variáveis de análise previamente definidas. Começaremos com uma breve caracterização do grupo, a qual será baseada em documentos facultados pelas empresas, recorrendo também ao site do grupo e aos das empresas que o constituem. Discutiremos também as políticas e práticas de formação tendo por base as entrevistas realizadas aos responsáveis e os inquéritos por questionário aos trabalhadores.

3.1 Caraterização do Grupo

A HIQ Consulting, é um grupo de empresas de consultoria e engenharia europeia que intervém em grandes projetos de tecnologia em todo o mundo, fundado em Setembro de 2005. O grupo é uma organização que atua na área dos sistemas de informação, ciência e tecnologia, sendo uma referência no mundo da banca, seguro, telecomunicações, indústria, farmacêutica, energia, entre outras. Atualmente, tem um total de 27 escritórios em 10 países, com projetos dispersos por 4 continentes. Especialização, inovação, eficiência, foco no cliente técnico e respeito pelos valores humanos são os valores do grupo. O grupo está orientado para criação de valor para os seus Clientes e Consultores, pelo que está empenhado na inovação. A capacidade de intervir globalmente aliada à elevada experiência e Know-how técnico, funcional e de negócio da equipa, procuram garantir a excelência da resposta aos desafios com que se depara.

O grupo é composto por quatro empresas, a **Agap2IT**, fundada em Setembro de 2005,; a **KCS IT**, criada em Maio de 2008, é uma empresa de serviços de consultoria, outsourcing e formação, especialista em Project Management; a **Bee Engineering**, é uma empresa de consultoria em engenharia e tecnologia, desenvolve a sua atividade no mercado europeu desde o ano 2010, fundada em Lyon; e a **Adentis**, que é uma empresa de apoio, desenvolvimento e concretização de projetos tecnológicos, fundada em França em 2000, e foi integrada no Grupo em 2013. Iniciou em 2016 o seu processo de expansão internacional, com o arranque da atividade em Portugal.

3.1.1 Estratégia do Grupo

Quando uma empresa define os objetivos de negócio que se propõe atingir e de como ela se vai posicionar no mercado para os atingir esses objetivos, é a estratégia que fornece a lógica comercial e permite fazer a sua diferenciação das empresas concorrentes, mostrando quais as áreas distintivas e as vantagens competitivas que ela dispõe ou que pretende criar (Camara et al, 1997). Assim, a estratégia adotada pelas empresas do Grupo, consiste em ser das maiores

empresas no mercado português ao nível das áreas em que atuam. Para tal, apostam na diferenciação através da escolha dos trabalhadores mais adequados, da realização de parcerias estratégicas e da opção pelas áreas de intervenção mais importantes da economia ligadas às tecnologias de informação.

3.1.2 Caracterização da estrutura organizacional do grupo

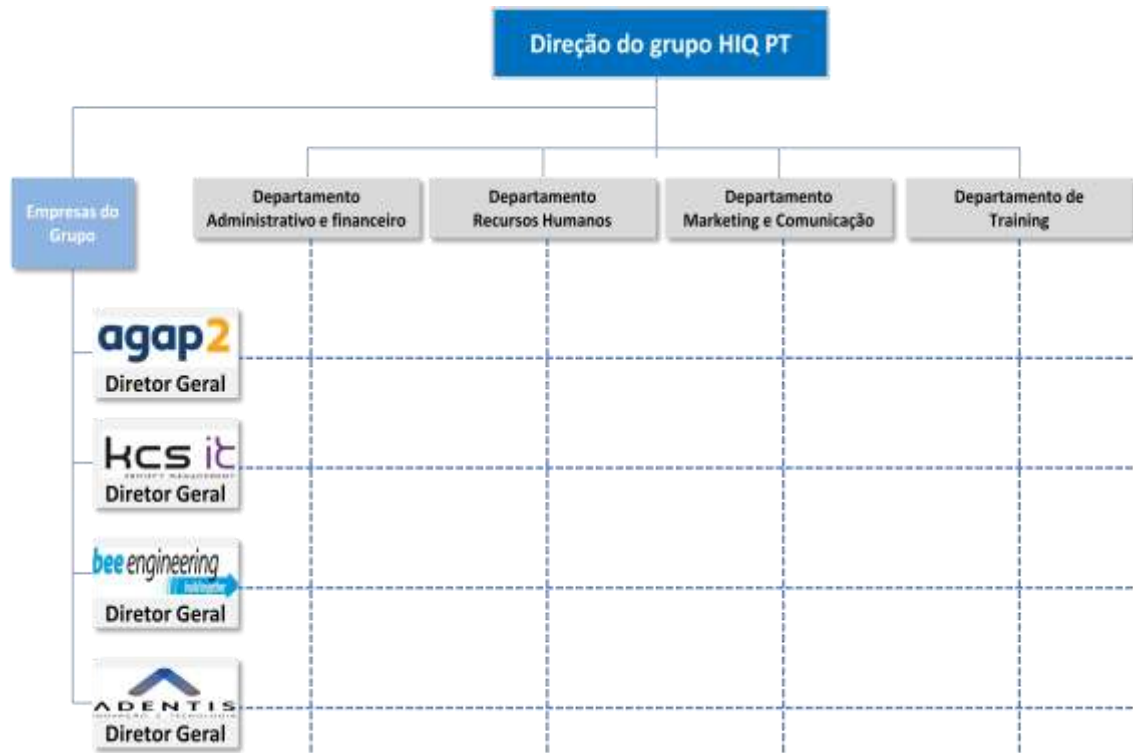
A estrutura organizacional representa o conjunto de relações formais entre os grupos e os indivíduos que constituem uma organização, define as funções de cada unidade da organização e os modos de cooperação entre as diferentes unidades, e é normalmente representada num organograma (Teixeira, 2005). É a estrutura organizacional que define a forma como as tarefas devem estar comandadas, especificando quem na organização depende de quem, e ao mesmo tempo estabelece os mecanismos formais de coordenação e controlo (Bilhim, 1996). A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e assegurar a necessária coordenação entre as mesmas (Mintzberg, 1995). Sendo as organizações constituídas por pessoas, e estas influenciam o seu andamento, as estruturas organizacionais não são estáticas, uma vez que ao longo do tempo elas sofrem mudanças devido a influências e ameaças do meio ambiente e alterações internas que decorrem na organização (Cunha, 1999).

Assim, para uma melhor compreensão da estrutura organizacional do grupo HIQ Consulting em Portugal, observamos o seu organograma, através deste compreendemos a estrutura formal do grupo, mas a estrutura informal, conforme referem Cunha et al. (2007), corresponde a um lado não previsto e não planeado, mas não necessariamente indesejado. A estrutura informal não se esgota no conjunto de relações hierárquicas formalizadas no organograma de uma empresa, a estrutura cria linhas de comunicação e de relacionamento informal, que dão origem a uma organização por detrás do organograma (estrutura informal).

Observando o organograma do Grupo HIQ Consulting (Figura 3), vimos que este apresenta uma estrutura matricial, uma vez que os departamentos de gestão trabalham para as quatro empresas do grupo, estas quatro empresas são independentes uma das outras, pelo que pode-se dizer que cada empresa representa um projeto do grupo com objetivos, missão e visão diferentes. Quando diversos departamentos têm simultaneamente necessidades de especialistas e técnicos nas diferentes funções e de coordenação através das linhas de produto, a solução pode ser uma estrutura matricial, uma forma de organização que combina as vantagens das estruturas funcional e divisional (Teixeira, 2005). Predominando neste caso a estrutura funcional, com departamentos de gestão específico, no entanto a divisão da organização por projetos, liderados por chefes de projeto (managers), estes dependem de um diretor que coordena todos os managers. Para cada projeto são também designados especialistas provenientes das diversas

áreas funcionais, cada um deles coordenado pelo manager do projeto em que está integrado e pelo responsável da área funcional a que pertence.

Figura 3- Organograma do Grupo HIQ Consulting PT



Fonte: HIQ Consulting

No que diz respeito à configuração estrutural das empresas do grupo, a estrutura que mais se adequa é a adhocracia, que, segundo Mintzberg (1995), é uma estrutura muito orgânica com pouca formalização dos comportamentos, uma especialização horizontal elevada baseada na formação, uma tendência para agrupar os especialistas em unidades funcionais para a gestão do pessoal, e para o desdobrar em pequenas unidades ou grupos de projetos para a realização do trabalho. Apresenta também uma utilização importante dos mecanismos de ligação para encorajar o ajustamento mútuo no interior das equipas e entre as equipas, e uma descentralização seletiva no sentido destas equipas que estão situadas em vários locais da organização em que agrupam as várias combinações dos quadros hierárquicos e dos peritos operacionais.

Estas características referidas por Mintzberg verificam-se no grupo HIQ Consulting, onde os trabalhadores possuem um elevado conhecimento, o grupo aposta fortemente na formação dos seus trabalhadores, na especialização do trabalho, existe uma descentralização da tomada de decisão, o poder é distribuído pelos diretores das quatro empresas, o que faz com que o poder

não esteja exclusivamente concentrado no diretor do Grupo. Por outro lado, o Grupo aposta na inovação, o que faz com que as tarefas sejam executadas da melhor forma e com elevada qualidade, respondendo da melhor forma às necessidades dos seus clientes. Todos estes aspetos são reflexo da grande importância que grupo dá tanto aos trabalhadores administrativos, assim como a todos os que compõem o nível operacional (managers e consultores). Estamos perante um grupo de empresas com elevada flexibilidade e inovação, como já foi referido nos outros momentos, em que os colaboradores são maioritariamente jovens como é evidenciado na caracterização dos recursos humanos, o que é característico da adhocracia. O Grupo tem no topo da sua cadeia hierárquica um diretor do grupo e os departamentos são comuns às quatro empresas, os quais podem ser caracterizados do seguinte modo:

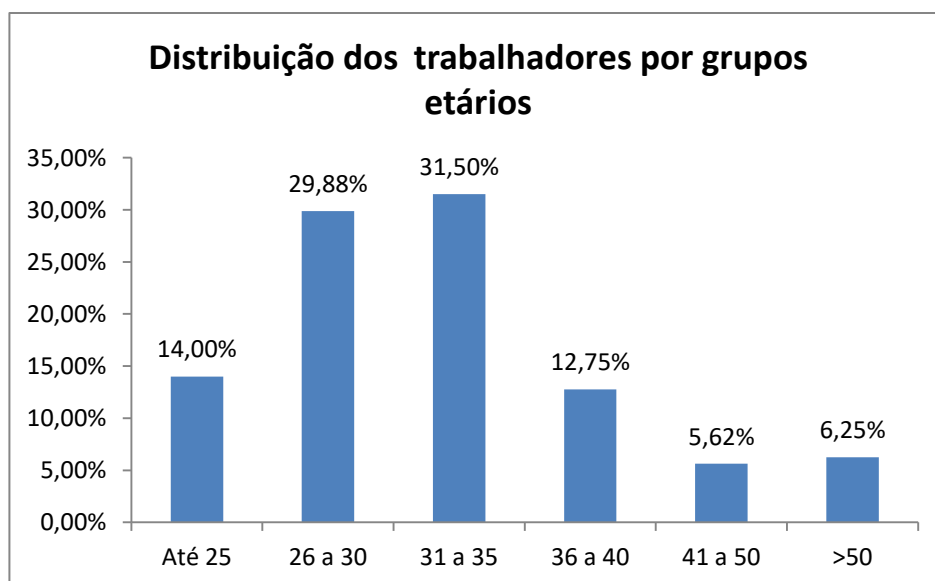
- O Departamento Administrativo e Financeiro, constituído por dezasseis trabalhadores, está dividido em três áreas, a área administrativa e de gestão de pessoal, onde se realiza todo o apoio ao nível administrativo, logístico, equipamentos, salários, declarações, e outros, a área de faturação e cobranças aos clientes e a área de contabilidade;
- O Departamento de Recursos Humanos é constituído por onze trabalhadores, está no entanto focalizado na gestão de Talentos, visando uma integração, criação de planos de evolução, entre outros, estes funcionam à base de realização de reuniões com os consultores das empresas. Cabe também a este departamento, a atribuição de níveis aos consultores, o agendamento de sessões de apresentação das empresas em faculdades e o auxílio no recrutamento dos trabalhadores através da publicação de anúncios, seguida de triagem dos curriculum, a conclusão do processo de recrutamento e seleção é feito pelos managers;
- O Departamento de Marketing e Comunicação, é constituído por quatro trabalhadores, cabe a este departamento todos os aspetos ligados a comunicação das empresas com o exterior;
- O Departamento de Formação, constituído por três trabalhadores, o departamento está focalizado na formação de modo a melhorar o conhecimento técnico dos seus consultores e clientes. Tem como objetivo apoiar o desenvolvimento de competências e Know-How através de formações que promovam o conhecimento e talento, fortalecendo o desenvolvimento profissional e pessoal das equipas e consequentemente a produtividade e melhoria organizacional.

3.1.3 Caraterização dos Recursos Humanos do Grupo

A Gestão de Recursos Humanos não teve sempre o mesmo objetivo. Gerir é, nos dias de hoje, fundamentalmente gerir pessoas (Rocha, 1997). No entanto, as pessoas são um fator chave para o sucesso organizacional, o impacto da gestão de pessoas no desempenho organizacional tem sido demonstrado empiricamente em múltiplos trabalhos de investigação (Cunha et al, 2012). Assim, o Grupo HIQ Consulting, é constituído por profissionais especializados nas suas áreas de atuação, e são na sua maioria licenciados.

O grupo é constituído por 800 trabalhadores. No grupo predomina o sexo masculino, visto que dos 800 trabalhadores apenas 125 são do sexo feminino o que representa aproximadamente 15,7% dos trabalhadores do Grupo. Quanto à estrutura etária dos trabalhadores, verifica-se que maioria dos trabalhadores têm idades compreendidas entre os 26 e 35 anos, representando 61,38% dos trabalhadores.

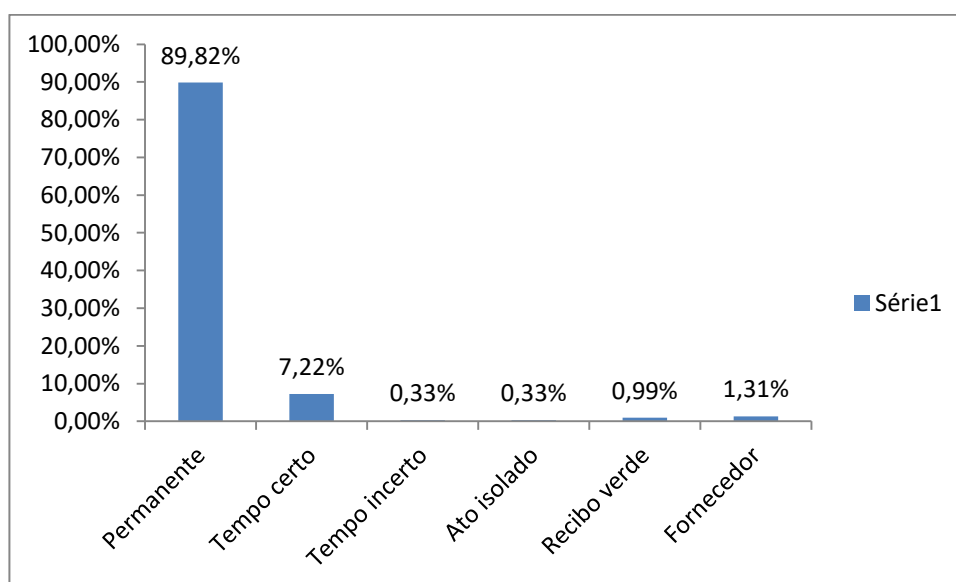
Figura 4: Distribuição dos trabalhadores por idade



Fonte: HIQ Consulting

Quanto à forma contratual, a maioria dos trabalhadores do Grupo possui contrato de trabalho permanente, representando 89,82% dos trabalhadores como podemos ver na Figura 5.

Figura 5- Distribuição dos trabalhadores por tipo de contrato



Fonte: HIQ Consulting

3.1.3.1 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

O grupo aposta numa política de Gestão de Recursos Humanos de elevada proximidade na relação com os seus trabalhadores, visando a sua motivação, e numa comunicação e relacionamento informal e simples. Assenta a sua filosofia na escola das relações humanas e no conceito de *employeeeship*, o qual se baseia em três princípios: a responsabilidade, isto é, os trabalhadores devem sentir-se responsáveis pelos resultados que a empresa consegue alcançar, a lealdade e a iniciativa.

Cunha et al (2012) consideram que a gestão de pessoas refere-se às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização, sendo que estes processos incluem:

- O planeamento de recursos humanos: a determinação das necessidades de RH
- O recrutamento: a atração de potenciais novos membros
- Seleção: a sua escolha e contratação

- A formação, desenvolvimento e gestão de carreira: a formação relativamente aos procedimentos de trabalho e o desenvolvimento de competências futuras
- A avaliação de desempenho: avaliação da sua atuação
- A compensação: retribuição e a motivação
- A criação de um ambiente de trabalho positivo: climas organizacionais positivos, relações laborais construtivas, saúde ocupacional, estética e higiene no trabalho.

Assim, o departamento de Recursos Humanos do Grupo, adota as seguintes práticas de recursos humanos:

- Recrutamento e seleção
- Acolhimento e integração
- Gestão de carreira
- Formação Profissional
- Remuneração
- Outros benefícios
- Avaliação de desempenho

3.2 A Formação Profissional no Grupo

A formação não é um fim em si, uma vez que a política de formação profissional não se justifica na empresa por si mesma, mas sim pela contribuição que ela dá para a eficiência da organização, não sendo uma atividade isolada, mas um elemento de um processo global de gestão e de desenvolvimento dos Recursos Humanos (Meignant, 2003).

3.2.1 Os departamentos de Recursos Humanos e departamento de formação

Tendo em conta a dimensão do Grupo, a área em que este atua e a aposta na formação profissional dos seus trabalhadores, o grupo tem dividido os departamentos de Recursos Humanos e o departamento de formação. O primeiro está focalizado na gestão de Talentos, visando a sua integração, e a criação de planos de evolução. No primeiro mês, após a contratação de um novo trabalhador, é feita uma reunião de integração, no sexto mês uma reunião para se verificar como está a decorrer o projeto e a estadia do trabalhador na empresa e no cliente, e acompanhar a concretização dos objetivos propostos ou redefini-los. Cabe também a este departamento a atribuição de níveis aos consultores, o agendamento de sessões de apresentação das empresas em faculdades e o auxílio no recrutamento dos trabalhadores através da publicação de anúncios, seguida de triagem dos curriculum. A conclusão do processo de recrutamento e seleção é feito pelos managers. Depois de selecionado um candidato, o departamento de Recursos Humanos faz um breve levantamento de necessidades de formação do futuro trabalhador e passa estas informações ao departamento de formação. Já o segundo, o

departamento de Formação Profissional designado na empresa de Training tem como objetivo apoiar o desenvolvimento de competências e Know-How através de ações de formação que promovam o conhecimento e talento, fortalecendo o desenvolvimento profissional e pessoal das equipas e, consequentemente, a produtividade e melhoria organizacional.

No Grupo, todos os aspetos relacionados com a formação profissional dos trabalhadores é da responsabilidade do departamento de Training (departamento de formação). A responsável do departamento reporta diretamente ao diretor do grupo que é também diretor do departamento de formação. Assim, a responsável do departamento de formação coordena toda a área de formação profissional, tendo como principais funções a orientação desde o diagnóstico de necessidades de formação até à avaliação das ações de formação, passando pelo diagnóstico de aspetos que justificam a necessidade de uma ação de formação, o acompanhamento do plano anual de formação, o acompanhamento das várias ações de formação, gerir os processos de avaliação da formação seguido do arquivo das ações, e, por fim, a elaboração do relatório anual da formação profissional. Todo este processo com o apoio de dois trabalhadores que estão sob a sua responsabilidade.

O departamento de formação tem uma dupla vocação:

1. Garantir e melhorar as competências dos seus consultores,.
2. Ser uma mais-valia para os clientes através de formação especializada e à medida. A metodologia do processo formativo para clientes procura:
 - Identificar a necessidade formativa do cliente
 - Analisar os objetivos e necessidades
 - Desenho de um plano formativo à medida
 - Implementação: formação dedicada
 - Acompanhamento do sucesso da formação

3.2.2 As Políticas e Práticas de Formação Profissional

As empresa procuram concretizar os seus objetivos de formação de diversas maneiras, umas recorrem às entidades externas uma vez que veem nestas os meios privilegiados para a formação, outras, ao contrário das primeiras, têm os seus próprios recursos internos integrando a formação dos seus trabalhadores e as situações do trabalho, outras vão ainda mais além dando esta responsabilidade às chefias, que são em muitos casos os principais incentivadores dos processos de formação e, simultaneamente, de mudança, existem ainda empresas cujos programas de formação se apoiam nas mudanças já feitas, e outras que, de um modo estratégico, as suas políticas de formação estão construídas de forma a antecipar a mudanças (Bernardes, 2011).

No Grupo HIQ Consulting, a formação é feita maioritariamente nas empresas que o constituem, em salas preparadas para este fim. São formações destinadas a um grupo de trabalhadores, para melhorar, desenvolver e, em certos casos, obter novas competências. As formações desenvolvidas no grupo são:

Formações comportamentais - estas formações são de grande importância visto que contribuem para um desenvolvimento pessoal e psicológico dos trabalhadores, tendo em conta o facto de os trabalhadores mudarem com alguma frequência de ambiente de trabalho, pelo que necessitam adaptar-se ao clima das empresas cliente onde estiverem a exercer as suas funções, dos inquiridos 72,3% dizem ter participado em formação comportamental no ano de 2016;

Formações técnicas - estas formações são as que têm mais peso no grupo, pelo setor de atividade em que se insere o mesmo, no entanto são as mais frequentes referente às tecnologias já existentes ou novas tecnologias emergentes, permitindo aos trabalhadores das empresas aprofundarem as suas competências ou obterem novas competências técnica, dos inquiridos 46,8% dizem ter participado em formação técnica no ano de 2016;

Formações de línguas - tratando-se de uma multinacional, o grupo investe também nas competências linguísticas dos seus trabalhadores, as mais frequentes são as formações em Francês, Inglês e Alemão, para que o desempenho das suas funções seja mais eficaz, dos inquiridos apenas 40,4% dizem ter participado em formação de línguas no ano de 2016.

Podemos assim dizer que a maioria dos inquiridos participaram em mais de um tipo de formação, o tipo de formação com mais frequência é a formação comportamental e a formação de línguas tem a menor frequência.

Tabela 1- Tipos de formação que frequentou

Tipo de formação	Válidos		Omissos		Total	
	N	Percentagem	N	Percentagem	N	Percentagem
Comportamental	34	72,3%	13	27,7%	47	100,0%
Técnica	22	46,8%	25	53,2%	47	100,0%
Línguas	19	40,4%	28	59,6%	47	100,0%

Fonte: Inquérito por questionário

As ações de formação na empresa seguem um plano instituído pelo Grupo, sendo vistas como “um investimento planeado sistematicamente para o desenvolvimento dos conhecimentos,

aptidões e atitudes de que um indivíduo necessita para desempenhar uma tarefa de forma satisfatória” (Buckley e Caple, 1998: 17). Segundo os autores, a formação pode assumir várias formas que incluem cursos, formação individual, técnicas de acompanhamento, vídeos, guias de trabalho, etc. “O plano de formação é objeto de um processo específico, com um calendário ligado às obrigações legais. Na lógica de gestão recomendada, é claro que a empresa tem todo o interesse em encaixar de maneira coerente o seu plano estratégico, o seu plano operacional, o seu plano de recursos humanos (se tiver) e o plano de formação” (Meignant, 1999: 158). No grupo, a formação não é feita apenas para cumprir com o calendário ligado às obrigações legais, mas sim pela preocupação que o grupo tem em capacitar os seus trabalhadores, e dotá-los de competências técnicas e comportamentais. Em 2015 foram realizadas 2889 horas de formação e em 2016 foram realizadas 3377 horas de formação.

Tabela 2- Horas de formação disponibilizadas nos anos 2015 e 2016

Ano	Horas de formação	Nº de inscrição	Tempo médio de cada ação de formação
2015	2889	1565	30 horas
2016	3377	1279	

Fonte: HIQ Consulting

O desenvolvimento da formação no Grupo HIQ Consulting, é baseado em quatro etapas fundamentais, estas incluem de uma forma indireta as setes atividades referidas na Figura 2- Modelo sistemático geral da atividade de formação, com início no levantamento das necessidades de formação, que é feito junto dos diretores gerais das quatro empresas, o desenho do plano de formação que vá de encontro às necessidades das quatro empresas, o desenvolvimento das formações (que passa pela sua execução e acompanhamento) e por fim uma avaliação por parte dos trabalhadores, tanto das ações desenvolvidas, como do trabalho realizado pelo departamento de formação.

O levantamento das necessidades de formação determina em grande medida, todas as fases subsequentes do processo de formação, com destaque para a definição de objetivos pedagógicos e a identificação de critérios relevantes para a avaliação dos resultados (Cruz, 1998).

No Grupo existem vários momentos em que se procede ao levantamento de necessidades de formação. Esta atividade é feita geralmente de 3 em 3 mês. Na área das tecnologias de informação, as formações que são ministradas são diversificadas e podem sofrer instabilidade de ano para ano, fruto das entradas de novas tecnologias bem como das constantes atualizações das tecnologias já existentes. Estão envolvidos neste processo os diretores das empresas, a responsável do departamento de formação, os managers, e em alguns momentos os próprios

consultores ou trabalhadores. É neste contexto que o departamento de formação aposta constantemente em algumas formações (como a formação em Java, Azure, Tecnologias Microsoft, HTML5), fazendo parte do plano anual de formação.

Uma das coisas que se observa no Grupo é os vários momentos em que se fazem os levantamentos de necessidades de formação, isto é, apesar de haver alguns momentos específicos, como referimos, existem outros momentos para o mesmo fim, *“portanto existem aqui várias formas de fazer o levantamento de necessidades...”*, *“(…) existem vários levantamentos, cada um deles ocorre em momentos diferentes”* E2. O departamento de Training, através de uma reunião com os diretores das quatro empresas, faz um levantamento das necessidades de formação *“no início do ano (...), tenho uma reunião com os diretores de cada uma das empresas, para tentar perceber qual é a estratégia da empresa, se existe uma determinada área em que queiram apostar mais, para termos formação, para fazermos um plano adequado...”* E2.

Porém, não se exclui neste processo a participação dos trabalhadores como refere a responsável do departamento de formação: *“é feito também as avaliações anuais de cada colaborador onde o seu manager direto ou o seu responsável afere quais é que são as suas necessidades de formação (...)”* E2.

Existem no grupo reuniões periódicas com os consultores, estas reuniões são para acompanhar o desempenho dos consultores nas empresas cliente, nestes momentos faz-se também o levantamento das necessidades de formação: *“nas reuniões de acompanhamento dos consultores também lhes é pedido que deem feedback de quais as formações que têm estado a frequentar e quais é que gostavam”* E2. Apesar de se ter já referido alguns momentos em que é feito o levantamento de necessidades de formação, para o trabalhador este processo tem início logo na sua admissão, nos primeiros contatos com o trabalhador são-lhe dados a conhecer todos os processos da empresa, departamentos e instalações, assim como os objetivos de formação. O trabalhador, através do preenchimento de um documento, indica se precisa de uma determinada formação ou não: *“(…) quando um colaborador novo entra para a empresa também lhe é passado um documento que pertence ao Training, que se chama levantamento de necessidades formativas (...)* E2.

O processo de levantamento de necessidades continua, não se limitando apenas aos momentos já referidos. Como as empresas do grupo trabalham por projetos, os consultores colocados em cada projeto precisam de estar munidos de algumas competências específicas necessárias para o bom andamento ou funcionamento do projeto, outras necessidades podem ainda surgir no decorrer do projeto, *“(…) se uma pessoa está num projeto ou vai integrar um projeto e precisa ter conhecimentos de língua francesa porque o projeto assim indica, é-nos*

passado também este documento de levantamento de necessidades e nós vamos atuar de acordo com a necessidade que nos é passada” E2.

As necessidades de formação provenientes dos projetos podem ainda derivar do surgimento de uma nova tecnologia ou dar-se o caso de o trabalhador nunca ter participado no projeto em que será inserido, estes são levantamentos pontuais: *“existem também levantamentos pontuais, quando a pessoa começa um projeto novo se for para uma tecnologia nova ou para um projeto que não tenha estado ainda” E2.* Mais da metade dos inquiridos concorda com a afirmação *“já participei em pelo menos uma ação de formação com o objetivo de atualizar o meu conhecimento sobre uma nova tecnologia”,* reforçando assim a afirmação da entrevistada número dois, de que as necessidades de formação derivam também das novas tecnologias, ver anexo.

Existe ainda um outro momento de levantamento de necessidades de formação que ocorre na reunião de sexto mês do trabalhador, onde lhe é feito além de outras, uma abordagem com o objetivo de perceber a sua situação em relação a formação: *“na sua reunião de sexto mês é feito novamente outra abordagem ao colaborador para perceber se já fez formação ou se não fez, se quer fazer e o quê (...)” E2.*

Segue-se então com a avaliação anual do trabalhador, nesse momento é também feito um levantamento de necessidades de formação, o que se procura saber nesta abordagem é se o trabalhador tem frequentado ações de formação, procura-se saber se este tem uma necessidade de formação numa área específica: *“na avaliação anual é novamente perguntado ao colaborador se fez formação, se não fez, e muitas vezes são-lhes atribuídos objetivos de carreira relacionados com formação ou certificação” E2.* Este processo repete-se de ano para ano, fazendo-se um novo levantamento pelo manager do trabalhador no seu segundo ano: *“(...) depois daí começa outra vez, novamente daí a seis meses os Recursos Humanos fazem esse levantamento, quando a pessoa faz dois anos o manager faz o levantamento (...)” E2.*

O departamento de formação envia também, no final do ano, um email que também tem como finalidade perceber se o departamento está a ir de encontro às necessidades dos seus trabalhadores, fazendo com que as formações dadas não sejam somente decididas pelos diretores e pelo departamento de formação, mas também com o envolvimento dos trabalhadores: *“para além disso, anualmente no final do ano é também enviado um email a todos os colaboradores com o questionário de avaliação da formação que nos permite perceber se estamos a ir de encontro ou não às necessidades dos formandos da empresa” E2.*

Esta fase é de extrema importância uma vez que somente ao averiguar a existência de necessidades é aberta uma ação de formação. A ação de formação não pode arrancar sem que

haja realmente necessidade de fazê-la, ou seja, ela não deve ser feita apenas para que os trabalhadores ou outros ao redor das empresas saibam que a mesma tem disponibilizado ações de formação como recomenda a lei. A formação profissional deve ser feita não só para o cumprimento da lei, mas sim para ajudar os trabalhadores da empresa a exercerem da melhor forma as suas funções e assim, com a aquisição de novas competências através da formação, fazerem com que a empresa alcance os seus objetivos. Assim, depois de se averiguar as necessidades de formação, o Grupo segue com o planeamento e execução da formação. Existem três tipos de formação no Grupo, como já referimos, *“Formações técnicas, comportamentais, de línguas ou outras variadas...”* E2. Neste momento há três profissionais que estão diretamente envolvidos no departamento de formação, além do Diretor do Grupo que é também o Diretor do Departamento, *“temos o (...) que é o Diretor do Grupo, que é ele que é o Diretor do departamento de formação, depois eu (...) sou responsável pelo departamento depois temos a (...) e a (...) que trabalham também no departamento...”* E2.

Cabe ao responsável fazer a marcação de reuniões com os diretores das quatro empresas. Isto é feito uma vez por trimestre, e depois de confirmadas as necessidades de formação, a responsável do departamento junto com a sua equipa seguem com a execução da formação, desde a elaboração dos conteúdos programáticos, o contacto com os formadores, a preparação das salas e dos materiais de formação, o acompanhamento e o fecho da ação de formação: *“(...) o plano de formação, os conteúdos que vai ter, quantas horas, em que dia, quem vai dar, procurar um formador específico para cada formação, (...)”* E2.

Os formadores são na sua maioria externos, que são contactados por email para que este contato fique registado. Sobre a necessidade de um formador para uma determinada formação, existem também no Grupo trabalhadores capacitados para dar formação, estes também são contactados da mesma maneira que os formadores externos: *“(…), temos pessoas de dentro que têm determinadas capacidades numa área específica, a quem a empresa financiou o CAP ou agora o CCP para poderem dar formação, portanto são pessoas que estão capacitadas legalmente para poderem fazer e que dão formação ao Grupo (...), mas a maior parte dos nossos formadores são externos”* E2.

O Grupo financia a própria formação, apesar de ter tido o apoio do IEFEP em anos anteriores, relação que não se verifica atualmente. Perguntada sobre o financiamento da formação no grupo e a relação deste com o IEFEP, isto é, apoios à formação profissional dos trabalhadores, a diretora de Recursos Humanos refere que *“é o Grupo (...) que paga toda a formação dos nossos colaboradores. Tudo fundos do Grupo (...). Já tivemos no passado, mas as políticas com as empresas mudaram eu acho que em 2013 e 2014, e neste momento eles apenas oferecem uma formação por empresa anual, e portanto exigem determinados parâmetros, que*

tenhamos um número específico de formandos em determinadas áreas e acaba por não se adequar aquilo que nós estamos a fazer, hoje em dia já não temos, porque eles mudaram as regras mas no passado já tivemos sim. Mas isso não faz com que o Grupo limite a disponibilidade de formação” E2.

O desenho do plano de formação sucede ao levantamento das necessidades de formação. Nesta fase delineiam-se os calendários das ações de formação que irão desenvolver-se no trimestre seguinte. Contata-se a empresa que fornece algumas das formações desenvolvidas no Grupo, e contata-se também alguns trabalhadores do grupo que todos os anos são convidados a ministrar formações para os colegas: “(...) nós agilizamos logo essa relação com o departamento de Training e informamos logo o departamento de Training que o consultor A, B ou C, disse que (...) tem gosto em poder dar formação...” E1; “(...) Temos pessoas de dentro que têm determinadas capacidades numa área específica, à quem a empresa financiou o CAP ou agora o CCP para poderem dar formação, portanto são pessoa que estão capacitadas legalmente para poderem fazer e que dão formação ao Grupo (...), mas a maior parte dos nossos formadores são externos” E2.

Após ter-se feito a calendarização das formações, lançam-se as formações a todos os trabalhadores do Grupo (por email), e posteriormente faz-se os registos de inscrições dos interessados. Os trabalhadores manifestam o seu interesse pela formação lançada, respondendo ao email de lançamento da formação ou presencialmente, pedindo-se aos interessados que preencham a ficha de inscrição e segue-se com a execução da formação.

As salas onde decorrem as formações das empresas, suportam apenas 12 formandos, pelo que quando são recebidas mais de 12 inscrições é necessário abrir uma nova ação e convidar de novo os formadores. Depois de averiguar todos requisitos técnicos e criada toda a documentação necessária para a formação, como as folhas de inscrição dos formandos, folhas de presença em sala assim como os materiais que são pedidos pelos formadores.

Avaliação da formação serve para averiguar a eficácia da formação, analisa-se o uso de critérios e o recurso à metodologia experimental na avaliação de programas de formação (Cruz, 1998). No Grupo HIQ Consulting a avaliação da formação é feita em quatro momentos seguindo a proposta de Kirkpatrick (1998), apesar de o último nível não ser evidenciado por um documento, nem referido taxativamente nas entrevistas.

No primeiro momento são os trabalhadores que participaram na formação que avaliam tanto as ações desenvolvidas como o trabalho realizado pelo departamento de formação: “eles avaliam a formação que tiveram”, “nós precisamos de ouvir por parte dos formandos se gostaram da ação, e se o formador é uma pessoa capaz de dar aquela ação de formação ou

não, “(...) nós temos que sempre avaliar cada ação de formação e cada formador” E2. Os formadores avaliam o desempenho dos formandos ao longo da formação: “o formador avalia o desempenho dos formandos ao longo da formação” E2. Depois faz-se o acompanhamento do trabalhador no posto de trabalho: “é feito um acompanhamento do consultor no seu projeto para perceber se está ou não a precisar de mais aprendizagem para o desempenho do seu trabalho” E2. Neste processo é essencial o acompanhamento feito pelo cliente como nos refere a responsável pelo departamento de formação: “os nossos colaboradores estão no cliente, portanto quem consegue avaliar o desempenho do colaborador mais de perto é o cliente, o manager também faz um acompanhamento (...) portanto, no fundo o desempenho do seu trabalho acaba por estar a dar frutos no projeto que ele está a desenvolver no cliente (...) E2.

3.2.2.1 Finalidades e objetivos da formação profissional no Grupo

Procuramos ao longo das entrevistas e dos questionários aplicados entender a finalidade da formação no Grupo HIQ Consulting e os seus objetivos. O Grupo procura formar os seus trabalhadores para que estes estejam munidos de competências técnicas, comportamentais e linguísticas, necessárias para o desenvolvimentos das suas atividades preparando-os para o manuseamento das várias tecnologias: “(...) a finalidade é obviamente numa primeira fase e em grande instância formar os nossos consultores com mais competência e poderem ter mais valências naquilo que são as várias tecnologias com que trabalham” E1.

O objetivo da formação no Grupo é o enriquecimento do conhecimento e desenvolvimento dos trabalhadores. Propiciar formação aos trabalhadores não é apenas o cumprimento de uma mera formalidade, é um processo necessário para a obtenção de competências essenciais ao exercício de uma função: “objetivo de nós darmos formação aos nossos colaboradores é eles poderem enriquecer ainda mais os seus conhecimentos, se forem consultores com mais valências (...) com mais Know-how, significa que é melhor para todos, é melhor para os consultores que aprendem mais, e é melhor para nós podermos prestar melhores serviços aos nossos clientes” E1. Podemos assim observar os objetivos da formação no grupo: por um lado o desenvolvimento dos trabalhadores, por outro o desenvolvimento das empresas. Os inquiridos entendem que a formação é um ganho não só para as empresas mas também para os próprios trabalhadores, ver anexo.

Quanto às oportunidades de acesso à formação, a maioria dos trabalhadores inquiridos concordam que todos os trabalhadores da empresa têm a mesma oportunidade de acesso à formação.

A formação é feita tanto para responder às necessidades atuais como às necessidades futuras. Desta forma, o grupo trabalha numa ótica preventiva, disponibilizando formação para que os trabalhadores adquiram competências para uso em situações futuras. Porém, não se

descartam as formações para a resolução de problemas ou situações pontuais, passando assim a agir de forma reativa: “(...) e são para situações pontuais ou futuras, depende, nós temos um plano de formação anual que começa a ser trabalhada inclusive no ano anterior, portanto, (...) essas formações vão sendo sempre agendadas e organizadas (...) com determinados fins” E1. As respostas dos inquiridos confirmam a afirmação da E1, estes afirmam terem frequentado formações para prepararem-se às situações futuras, e outras para resolução de situações atuais, ver anexo.

As respostas ao questionário comprovam também este facto, uma vez que os trabalhadores afirmam que nas suas empresas a formação é feita fundamentalmente para antecipar necessidades futuras. Porém, têm participado em formações para resolução de situações atuais. O Grupo preocupa-se com a preparação dos seus trabalhadores para que estes possam acompanhar a evolução das tecnologias. Essa disponibilidade de ações de formação tem também como fim a motivação dos trabalhadores: “existem duas vertentes, é para preparar os colaboradores para permitir-lhes acompanhar a evolução das tecnologias, dar-lhes os conhecimentos que eles ainda não tenham, mas também servir como fator de motivação para as pessoas...” E2.

Porém, os objetivos das ações de formação são variadas em função das situações. Sendo um grupo que atua na área das tecnologias de informação, e tendo em conta a preocupação que o grupo tem com o desenvolvimento e a satisfação dos seus trabalhadores, são vários os objetivos e finalidades da formação: “(...) poderá ser para adquirirem novos conhecimentos, para melhorar os conhecimentos que já têm, poderá ser para atualizar os conhecimentos uma vez que as tecnologias de informação são uma área que está em constante atualização, (...) portanto os colaboradores conseguem acompanhar a evolução do mercado e a evolução da tecnologia, as pessoas estão nos nossos clientes a prestar um serviço e conseguindo ter cada vez mais formações conseguem prestar também um melhor desempenho” E2.

Assim, podemos observar que a formação profissional no Grupo HIQ Consulting tem como finalidades consolidar o existente, acompanhar e facilitar as mudanças, e preparar o futuro, tal como defendido por Meignant (2003). A forma de atuação é mais ativa do que reativa, formando os seus trabalhadores para que estejam prontos para situações futuras e capacitando-os para as mudanças e resolução de situações pontuais.

3.2.2.2 A estratégia e a política de formação

As empresas do Grupo HIQ Consulting pretendem ser das maiores empresas no mercado português ao nível das áreas em que atuam. Para tal aposta na diferenciação através da escolha dos trabalhadores mais adequados, da realização de parcerias estratégicas e da opção pelas áreas de intervenção mais importantes da economia ligadas às tecnologias de informação. Assim, o Grupo aposta na formação dos seus trabalhadores para que estes estejam capacitados para responderem as exigências dos clientes.

Tendo um departamento de formação, o Grupo está a trabalhar na certificação como entidade formadora pela DGERT, como uma forma de mostrar aos seus clientes que os seus processos de formação seguem as normas de qualidade ao ter os seus processos reconhecidos por uma entidade capacitada para tal, no caso a DGERT: *“nós estamos a trabalhar na certificação da DGERT, (...) podermos ser certificados por uma entidade demonstra que todos os nossos processos são feitos segundo as normas, ao serem feitos segundo as normas isso só prova a qualidade da nossa formação e do nosso departamento de formação perante os outros” E1.* O objetivo dessa certificação visa obter uma vantagem competitiva em relação às empresas concorrentes que não tenham essa certificação: *“portanto, é obviamente uma vantagem competitiva, é as pessoas que não nos conhecem terem a certeza que nós estamos no fundo a trabalhar by the book, com tudo aquilo que deve ser feito em que nada fica esquecido porque tudo que seja certificação vai ao milímetro de validar se tudo está a ser cumprido ou não” E2.*

Podemos observar que o Grupo sente-se seguro quanto às suas políticas, práticas e processos de formação procurando na certificação da DGERT apenas o reconhecimento externo. Esta confiança no trabalho que é feito está bem expressa nas palavras da responsável da empresa: *“o objetivo é mesmo ter a certificação oficial da DGERT porque a nível de qualidade da formação nós neste momento já temos todos os processos definidos como a DGERT estipula, portanto acabará por não mudar muito naquilo que nós fazemos hoje em dia” E2.*

O plano de formação, tal como outros elementos estratégicos de uma empresa, deve estar orientado para um só objetivo, isto é, deve ser coerente com a estratégia da empresa, pelo que na sua elaboração devem convergir um com o outro (Cruz, 1998). Esta é uma das funções da responsável do departamento de Training: *“tenho uma reunião com os diretores de cada uma das empresas para tentar perceber qual é a estratégia da empresa, se existe uma determinada área em que queiram apostar mais, para termos formação, para fazermos um plano adequado aquilo que os diretores e as estratégias das empresas assim implicam” E2.* Na lógica de gestão recomendada, a empresa tem um grande interesse em encaixar de maneira lógica e com coerência “o seu plano estratégico, o seu plano operacional, o seu plano de recursos humanos e o plano de formação” (Meignant, 1999: 158). Assim, as entrevistadas acreditam estar a cumprir

com os objetivos do departamento de formação fazendo com que o plano de formação esteja de acordo com a estratégia do Grupo.

Portanto, o departamento de formação do Grupo parece estar a cumprir as metas estabelecidas, conseguindo mobilizar os trabalhadores para as ações de formação. Esta avaliação está expressa nas respostas ao questionário tendo os trabalhadores a noção da importância da formação e mostrando-se disponíveis para frequentar as ações de formação: *“os objetivos do Training têm sido alcançados, têm sido muito positivos, existe uma grande abertura das pessoas (...) dos colaboradores para a formação que é oferecida pela empresa...”* E2.

O departamento de formação tem recorrido também à formação para motivar os trabalhadores, disponibilizando diversos tipos de formações e certificações grátis: *“temos um centro de exames porcm view que permite aos colaboradores fazerem exames de certificação aqui no Grupo sem terem que recorrer a entidades externas, podem fazer exames Microsoft, Oracle, Itil,... e diversas outras tecnologias”* E2. A disponibilidade de formação não se limita apenas aos trabalhadores, os seus familiares também podem frequentar algumas ações de formação nas empresas do Grupo: *“tivemos também uma novidade há pouco tempo, que é algumas formações são abertas a familiares dos colaboradores, que podem vir à formação sem pagar nada, o que tem tido uma adesão fantástica, os colaboradores ficaram muito contentes por mais este benefício que a empresa lhes oferece...”* E2.

Conclusão

O departamento de formação do Grupo HIQ Consulting tem duas vertentes centrais que orientam a sua atuação. A primeira é a formação dos seus trabalhadores, neste sentido o departamento de formação e o departamento de recursos humanos articulam-se para garantir e melhorar as competências dos seus trabalhadores, para que as empresas tenham no seu seio trabalhadores capazes, prontos para responderem as exigências dos clientes, capacitando-os com novas competências ou atualizando as já existentes, através do fornecimento de formação nas áreas técnica, comportamental e de línguas. A outra vertente é o fornecimento de formação especializada e à medida para os seus clientes.

As finalidades da formação profissional do Grupo são, conforme refere Meignant (2003), consolidar o existente, acompanhar e facilitar as mudanças, e preparar o futuro, assumindo uma forma de atuação mais ativa do que reativa, formando os seus trabalhadores para que estejam prontos para situações futuras, e capacitá-los para as mudanças e resolução de problemas pontuais.

A política de formação está delineada de modo a que seja congruente com a estratégia das empresas do Grupo, fazendo assim com que as ações de formação suportem a aquisição de competências necessárias para o alcance dos objetivos do Grupo. Observamos também que as políticas de formação do Grupo são estruturados tendo em consideração as envolventes interna e externa. Na envolvente interna o Grupo considera a sua dimensão, a sua cultura, a natureza do trabalho, as tecnologias e a sua política de gestão de recursos humanos. Na envolvente externa o Grupo considera o sistema de educação, o sistema de emprego, o bem estar social, a economia, e a cultura do setor. Ao ter em conta estas duas dimensões, a política de formação do Grupo HIQ Consulting procura responder as necessidades de formação não só para o benefício das empresas do Grupo mas também para o desenvolvimento dos seus trabalhadores.

Para ir de encontro com as necessidades das empresas e as necessidades dos trabalhadores no que diz respeito aos seus objetivos de desenvolvimento de carreira, o Grupo, nas suas políticas de formação, opta por diversos tipos de formação para melhor conjugar a formação e o trabalho, isto é, formação profissional formal e informal. O plano de formação é feito de acordo com a estratégia do Grupo, tornando mais fácil o alcance dos objetivos, uma vez que os seus trabalhadores são ou serão detentores de competências que as empresas necessitam para a execução das funções. O Grupo que estudamos disponibiliza não somente ações de formação, mas também a possibilidade dos seus trabalhador adquirirem uma certificação em determinada

área, como por exemplo a formação de formadores e respetivo acesso ao CCP, de modo a que estes venham, quando necessário, dar formação aos seus colegas.

As práticas que constituem o desenvolvimento da formação no Grupo, incluem o levantamento das necessidades de formação, que é feito junto dos diretores gerais das quatro empresas, o desenho do plano de formação que vá de encontro às necessidades das quatro empresas, o desenvolvimento das formações, isto é, a execução e acompanhamento da formação, e por fim, a avaliação da formação.

O Grupo aposta no desenvolvimento dos seus trabalhadores dado que só tendo trabalhadores qualificados é possível obter vantagens competitivas face à concorrência. O desenvolvimento dos trabalhadores está assim ligado ao desenvolvimento das empresas.

O processo de formação é acompanhado por três técnicos. Cabe aos três técnicos o levantamento das necessidades de formação, através de contacto com os diretores das empresas, o departamento de recursos humanos e com os próprios trabalhadores, a fim de que sejam identificadas as necessidades de formação. Cabe a estes contactar os formadores externos ou internos, a preparação dos programas e respetivos conteúdos programáticos, a preparação das salas de formação e o acompanhamento e fecho das ações de formação bem como assegurar o respetivo arquivo.

São disponibilizados três tipos de formação: a formação comportamental, para desenvolver as competências comportamentais dos trabalhadores; a formação técnica, para a obtenção de competências necessárias para o desenvolvimento de tarefas mais técnicas relacionados com a função que exercem; e a formação em línguas para que os trabalhadores possam estar inseridos em projetos que exigem línguas estrangeiras.

Por fim, a avaliação da formação no Grupo HIQ Consulting segue os quatro níveis enunciados por Kirkpatrick de forma a averiguar a eficácia da formação. Assim, no primeiro momento são os trabalhadores que participaram na formação que avaliam tanto as ações desenvolvidas, o desempenho do formador, e o trabalho realizado pelo departamento de formação; os formadores avaliam o desempenho dos formandos ao longo da formação; segue-se o acompanhamento do trabalhador no posto de trabalho por parte da chefia para perceber se está ou não a pôr em prática as aprendizagens realizadas. Como a maioria dos trabalhadores se encontra nas empresas cliente, neste processo também é essencial o acompanhamento feito pelo cliente. O feedback positivo das empresas cliente, mostram a eficácia das ações de formação frequentada pelos trabalhadores, uma vez que este estará a desenvolver de forma adequada o projeto que lhe foi confiado.

A maior limitação do presente estudo decorre da reduzida diversidade de fontes de informação mobilizadas, sobretudo tendo em conta que se trata de um grupo de empresas, e da ausência de uma perspetiva diacrónica que nos permita compreender a evolução da política de formação e o modo como esta se vai ajustando as dinâmicas do negócio.

Para futuros estudos, propomos um estudo mais aprofundado que tenha em conta uma maior diversidade de perspetivas no que respeita aos atores organizacionais envolvidos e a análise da evolução das políticas de formação face a evolução do negócio.

Bibliografia

- Adentis (s.d.), <http://www.adentis.pt/> (consultado em 09 de Setembro de 2017).
- Agap2IT (2013) Apresentação Training Center
- Agap2IT (2015) Manual do Consultor
- Agap2IT (2015) Documento interno
- Agap2IT. (s.d.), <http://www.agap2.com/it/pt-pt> (consultado em 09 de Setembro de 2017).
- Almeida, A.R. (2012). Avaliação da Eficácia da Formação Transferência das aprendizagens para o local de trabalho O caso dos SMAS de Almada. (Dissertação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos). Setúbal: ESCE/IPS.
- Almeida, A. J., Alves, N., Bernardes, A. e Neves, A. S. (2008). Estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal. VI Congresso Português de Sociologia.
- Bardin, L. (1977). Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70.
- Barbier, J.-M. (1990). A Avaliação em formação. Porto: Ed. Afrontamento.
- Bee Engineering. (s.d.), <http://bee-eng.pt> (consultado em 17 de Novembro de 2017).
- Bernardes, A. C. (2011). Políticas e práticas de formação em grandes empresas: Situação actual e perspectivas futuras. Lisboa: IEUL.
- Bilhim, J. A. (1996). Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Biklen, S. K., e Bogdan, Roberto C. (1994). Investigação qualitativa na educação. Porto: Porto Editora.
- Buckley, R. e Caple, J. (1998). Formação Individual e Coaching. Lisboa: Monitor Editora.
- Caetano, A. (Coord.) (2000). Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos. Estudos e Análises, 20, Lisboa: OEFP.
- Caetano, A. (Coord.) (2007). Avaliação da Formação: Estudos em organizações portuguesas. Lisboa: Livros Horizonte.
- Câmara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (1997). Humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial. 3ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Cardim, J. (1990). "Análise das políticas de formação" in *Organizações e Trabalho*, nº 3/4.
- Cardim, J. (1998). *Práticas de Formação Profissional*. Lisboa: I SCSP.
- Cardim, J. (1999). *O Sistema de Formação Profissional em Portugal*. 2ª Edição. S/L: CEDEFOP.
- Cardim, J. (2005). *Formação profissional: problemas e políticas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. ISCSP.
- CIME (1991). *Terminologia da formação profissional*. Lisboa: MESS.
- Cunha, M. P. (1999). *Teoria Organizacional - Perspetivas e Prospetivas*, Lisboa: Dom Quixote.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 6ª Edição, Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoal e do Capital Humano*, 2ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Cruz, J. V. (1998). *Formação Profissional em Portugal-Do Levantamento de Necessidades à Avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Resolução do Conselho de Ministros nº 173/2007, *Diário da República*, 07 de Novembro de 2007..
- DGERT (s.d.). *Sistema De Certificação De Entidades Formadoras*. Obtido em 01 de 08 de 2017, de [certifica.dgert.gov.pt/](http://certifica.dgert.gov.pt/certificacao-de-entidades-formadoras.aspx): <http://certifica.dgert.gov.pt/certificacao-de-entidades-formadoras.aspx>
- Estevão, C. V., Gomes, C. A., Torres, L. L., & Silva, P. (2006). *Políticas e Práticas de Formação em Organizações Empresariais Portuguesas: Relato de uma investigação*. Braga: CIEEd.
- Fialho, J., Silva, C. A., & Saragoça, J. (2013). *Formação Profissional-Práticas organizacionais, políticas públicas e estratégias de ação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ghiglione, R.. & Matalon, B. (1997). *O Inquérito – Teoria e Prática*. 3ª Edição. Oeiras: Celta Editora.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2000). *Investigação Por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Holzer, H.J, Block, R. N., Cheatham, M., Knott, J. H. (1993). “Are training subsidies for firms effective? The Michigan experience”, *Industrial Labor Relations Review*, 46, 4.

Holton, E. F. III (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7 (1), pp. 5-21

HIQ. (s.d.), <http://hiqconsulting.org> (Obtido em 09 de Setembro de 2015).

KCS IT. (s.d.), <http://kcsit.pt/> (Obtido em 09 de Setembro de 2015).

Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating training programs: The four levels*. 2ª Edição. San Francisco, CA: Berrett-Koehler

Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D (2005). *Evaluating Training Programs*. 3ª Edição. San Francisco: Berret-Koehlr.

Lei nº 35/2004 de 29 de Julho, Diário da República nº30, Série I, Assembleia da República.

Madelino, F. (2007). Os diferentes paradigmas do sucesso empresarial. In Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (Org.). *Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 4ª edição, Lisboa: Dom Quixote.

May, T. (2004). *Pesquisa social: questões, métodos e processos*. Porto Alegre: Artmed.

Méda, D. (1999). *O Trabalho. Um valor em vias de extinção*. Lisboa: Fim de Século

Meignant, A. (1999). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Dom Quixote

Meignant, A. (2003). *A Gestão da Formação*. 2ª Edição. Lisboa: Dom Quixote.

Minayo, M. Deslandes, S. Neto, O. & Gomes, R. (2003). *Pesquisa Social*. 22ª Edição. Petrópolis, RJ: Vozes.

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Dom Quixote.

Moura, R., Moura, K., Pedreira, J., Chagas, F., Nunes, C., & Simões, I. (2001). *Evolução das políticas de Formação nas Empresas*. Lisboa: OEFP.

Lopes, A. e Picado, L. (2010). *Conceção e Gestão da Formação Profissional Contínua: Da Qualificação individual à Aprendizagem Organizacional*. Viseu: Edições Pegado.

Quivy, R., Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4ª Edição. Lisboa: Gradiva.

- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Rocha, J. A. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*, Edição. Lisboa: Editorial Presença.
- Sarramona, J. (2002). *La Formación Continua Laboral*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva
- Smith, A. & Hayton, G. (1999). What drives enterprise training? Evidence from Australia. *The International Journal of Human Resource Management* 10 (2), pp. 251-272
- Sousa, J. T. C. (2012). *As Práticas de Formação Profissional numa Empresa da Indústria Naval*. Discertação (Discertação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos). Setúbal: ESCE/IPS.
- Soyer, J. (2003). *Fonction Formation*. Paris: Éditions D'Organisation.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*, 2ª Edição. Madrid: Mc Graw Hill.
- Yin, R. (1999). *Case Study Research*. 6ª edição, Newbury Park: Sage.

Anexos

Guião de Entrevista

1. Qual é a finalidade da formação profissional nas empresas do grupo?
2. Quais são os objetivos da formação profissional?
3. Quantos profissionais estão envolvidos no departamento de formação?
4. Quem gere o departamento (o responsável)?
5. O grupo é certificado pela DGERT? Porque?
6. Como é financiado a formação profissional nas empresas?
7. Quantos trabalhadores beneficiam de formação profissional?
 - Quantas horas são disponibilizadas anualmente pelo Training?
8. Que tipos de formação são disponibilizadas?
9. Como é feito o diagnóstico de necessidades de formação?
10. Quem participa no D.N.F?
11. Com que regularidade é feito o D.N.F?
12. Antes de se executar uma ação de formação, é feito um planeamento da mesma?
13. As ações de formação são internas ou externas? Onde (sala/posto de trabalho)?
14. Quem são os formadores?
15. Como são selecionado os participantes (formandos)?
16. Como é avaliada a formação?
17. Como é que a organização transmite aos trabalhadores a importância da formação profissional?
18. Qual é a relevância da formação profissional dos trabalhadores para o desenvolvimento da organização?
19. Qual é o balanço que faz da política de formação do Grupo?

Entrevista nº 1: Diretora de Recursos humanos

1. Qual é a finalidade da formação profissional nas empresas do grupo?

R: Bem, a finalidade é obviamente numa primeira fase e em grande instância formar os nossos consultores, com mais competência e poderem ter mais valência, naquilo que são as várias tecnologias com que trabalham. Obviamente com... em áreas comportamentais porque enquanto consultores que são também é muito importante. Portanto no fundo é o enriquecer os conhecimentos por parte dos nossos consultores seja nas áreas que nós damos formação. A partir do momento em que temos consultores com mais competências, mais qualificadas, obviamente que isso é uma vantagem também para os nossos clientes.

2. Quais são os objetivos da formação profissional?

R: ...O objetivo de nós darmos formação aos nossos colaboradores é ele poderem enriquecer ainda mais os seus conhecimentos, se forem consultores com mais valências, não é?... com mais Know-how, significa que é melhor para todos, é melhor para os consultores que aprendem mais, e é melhor para nós podermos prestar melhor serviços aos nossos clientes, portanto o objetivo é este. “ E são para situações pontuais ou futuras, depende, nós temos um plano de formação anual que começa a ser trabalhada inclusive no ano anterior, portanto, e o objetivo aqui nós sabemos sempre que nós sabemos sempre que existem várias formações que estão sempre a ser necessárias, portanto essas formações vão sendo sempre agendadas e organizadas e... com determinados fins, há pessoas que naquele ato de formação é importante para aquele momento, mas há muita gente que nós estamos já a preparar para futuras oportunidades, por tanto, trabalhamos mais numa ótica preventiva aqui, do que reativa, agora... pode se dar o caso de um consultor ter uma necessidade específica e aí sim ser feito uma ação de formação para aquela necessidade do momento, mas quase sempre estamos a fazer um plano de formação no fundo preventivo com o objetivo de que ao longo do ano aquelas formações vão sendo sempre dadas porque são sempre necessárias, até porque não nos podemos esquecer (...) que na nossa área há sempre gentes a entrar, portanto, mesmo as pessoas que estão a entrar agora e podem logo começar com ações de formação ainda não sentiram necessidade de a ter, não é?...

3. O grupo é certificado pela DGERT? Porque, ou seja qual é vantagem em ter esta certificação?

R: Nós estamos a trabalhar na certificação da DGERT, mas a (...) é a pessoa melhor para falar sobre isso. A vantagem de uma certificação... Nós podermos ser certificados por uma entidade demonstra que todos os nossos processos são feitos

segundo as normas, ao serem feitos segundo as normas isso só prova a qualidade da nossa formação e do nosso departamento de formação perante os outros, portanto, é obviamente uma vantagem competitiva, é as pessoas que não nos conhecem terem a certeza que nós estamos no fundo a trabalhar By the book, com tudo aquilo que deve ser feito em que nada fica esquecido porque tudo que seja certificação vai ao milímetro de validar se tudo está a ser cumprido ou não. Portanto a vantagem da certificação seja DGERT ou seja uma outra certificação, é no fundo mostrar que nós não estamos a falhar, ok...?, naquilo que nós estamos a propor, neste caso que é a formação.

4. Como é feito o diagnostico de necessidades de formação?

R: ... a partir do momento que do lado dos recursos humanos nós identificamos ou lacunas por parte dos consultores ou que os nossos consultores têm como objetivo uma formação de certificação nós agilizamos logo essa relação com o departamento de Training e informamos logo o departamento de Training que o consultor A, B ou C, disse que gostaria de fazer uma formação assim, assim e assim, ou uma certificação nisto ou naquilo, ou que tem gosto em poder dar formação, ou como objetivo de carreira é uma formação na certificação e portanto o departamento de Recursos Humanos no âmbito da evolução da sua carreira... no âmbito da carreira que faz aos consultores acaba por articular isso com o departamento de Training, está bem...?, e depois o departamento de Training senta-se com o consultor, valida efetivamente quais são os passos que têm que ser feitos para uma formação ou para uma certificação, porque é válido para as duas coisas. Portanto estão sempre alinhadas, muitos dos objetivos de carreira ou da evolução de carreira das pessoas passa pelo quê?... por uma formação ou uma certificação, lá está a valência de poder aprender mais, pode ganhar ainda mais competências em determinada tecnologia, não é?...

5. Como é avaliada a formação, e qual é a importância de avaliar a formação?

R: É muito importante, nós temos que sempre avaliar cada ação de formação e cada formador, e porquê?... se nós somos uma empresa que constantemente está a dar formação, as várias ações muitas vezes até se repetem no tempo, não é?... contamos com os formadores, se forem bons contamos sempre e continuamos a contar com os formadores, mas a verdade é que são os formandos que estão nas ações, não somos nós, portanto nós precisamos de ouvir por parte dos formandos se gostaram da ação, e se o formador é uma pessoa capaz de dar aquela ação de formação ou não. São os formandos que estão em sala as melhores pessoas capaz de avaliar aquela ação de formação e aquele formador, portanto a avaliação aqui torna-se importantíssima para podermos planear mais uma vez aquela formação e se podemos contar ou não com aquele formador. Há constantemente um inquérito inclusive de satisfação por parte dos trabalhadores no que diz respeito a formação, tem sido muito boa, todos reconhecem

que é uma vantagem a nossa empresa poder dar formação e é uma mais valia para eles até porque podem vir à empresa tirar estas formações ou certificações, e não nos podemos esquecer que estamos a falar de formações que eles não pagam, é a empresa que paga estas formações e estas certificações para eles, portanto obviamente os colaboradores gostam e continuam a achar que é uma mais valia e continuam a ter interesse em ter mais. Ali já é a avaliação dos colaboradores em relação a formação.

6. Qual é o balanço que faz da política de formação do Grupo?

R: A importância é brutal, a importância de facto é muita até porque nós sentimos isto por parte dos nossos consultores e dos colaboradores em fim. Se olharmos há uns anos atrás em que não tínhamos um departamento de formação tão consolidado fazíamos formação mas a mediada das nossas necessidades, obviamente que este departamento cresceu imenso nos últimos anos, tanto é que hoje em dia temos duas três pessoas no departamento de formação não é?... tem estado a crescer cada vez mais e temos formação todos os dias e várias ações no mesmo dia, técnicas, de línguas e comportamentais o que da logo aqui uma amostra da importância e da relevância que este departamento tem. O balanço é extremamente positivo, é bem visto por todos os colaboradores, é uma vantagem para os consultores e obviamente uma vantagem competitiva também para os nossos clientes, portanto o balanço não podia ser melhor, continuamos a trabalhar no departamento de formação porque surgem tecnologias novas todos os dias portanto, precisamos estar aqui obviamente muito encima daquilo que se vai fazendo e o objetivo é continuar, portanto em termo de estratégia objetivo é sempre continuar cada vez dar mais formação, melhores formações, mais horas de formações por ano, estamos a falar do... de uma formação que é para o grupo neste momento para as quatro empresas não é?... portanto, nosso objetivo é continuar obviamente com este trabalho que tem sido feito porque é um trabalho reconhecido.

Entrevista nº 2: Responsável do departamento de Formação

1. Qual é a finalidade da formação profissional nas empresas do grupo?

R: Existem duas vertentes, é para preparar os colaboradores para permitir-lhes acompanhar a evolução das tecnologias, dar-lhes os conhecimentos que eles ainda não tenham, mas também servir como fator de motivação para as pessoas. Porque nós temos formações que se destinam a melhorar os seus conhecimentos ou a adquirir conhecimentos em áreas das tecnológicas que eles ainda não têm, mas temos outros tipos de formações que são mais a nível... de conhecimentos a nível pessoal, como por exemplo, primeiros socorros pediátricos, nutrição, fotografia, também temos ofertas de formação nessas áreas que não são destinadas a aquilo que eles fazem nos seus dia a dia, mas sim para se auto... para aumentarem os seus conhecimentos a nível pessoal, portanto servem como uma motivação para as pessoas.

2. Quais são os objetivos da formação profissional?

R: É um bocadinho aquilo que acabei de descrever, poderá ser para adquirirem novos conhecimentos, para melhorar os conhecimentos que já têm, poderá ser para atualizar os conhecimentos uma vez que as tecnologias de informação uma área que está em constante atualização, existem sempre imensas alterações a nível da tecnologias, novas versões de tecnologias que as pessoas têm que acompanhar para conseguirem desenvolver o seu trabalho no dia a dia, serve também por exemplo para alguém que trabalha em determinada área e que quer mudar, por exemplo uma pessoa que trabalha na área de testes e que queira focar-se numa área mais de administrativa de sistema poderá tentar fazê-lo através da formação e ganhar conhecimentos numa área que não era a sua, é... ou poderá ser também como já disse anteriormente, para uso pessoal das pessoas, para enriquecer as pessoas à nível pessoal também. Portanto os colaboradores conseguem acompanhar a evolução do mercado e a evolução da tecnologia, as pessoas estão nos nossos clientes a prestar um serviço e conseguindo ter cada vez mais formações conseguem prestar também um melhor desempenho não é?... porque acabam por ter mais conhecimentos que se calhar os colaboradores de outras empresas podem não ter, e depois também acabamos por ter pessoas mais motivadas porque conseguem na sua empresa fazer formação e certificação sem terem que pagar

3. Quantos profissionais estão envolvidos no departamento de formação?

R: Neste momento três.

4. Quem gere o departamento (o responsável)?

R: Temos o (...) que é o Diretor do Grupo, que é ele que é o Diretor do departamento de formação, depois eu (...) sou responsável pelo departamento depois temos a (...) é a (...) que trabalham também no departamento.

5. O grupo é certificado pela DGERT? Porque?

R: Está no processo a candidatura à DGERT. O objetivo é mesmo ter a certificação oficial da DGERT porque a nível de qualidade da formação nós neste momento já temos todos os processos definidos como a DGERT assim estipula, portanto acabará por não mudar muito naquilo que nós fazemos hoje em dia.

6. Como é financiado a formação profissional nas empresas?

R: É o Grupo (...) que paga toda a formação dos nossos colaboradores. Tudo fundos do Grupo (...).

- Mas isto é uma opção do Grupo? E quanto a relação com o IEF?

R: Não sei, não sei responder... é o Grupo que paga, a formação dos seus colaboradores é paga pelo Grupo (...). Já tivemos no passado, mas as políticas com as empresas mudaram eu acho que em 2013 e 2014, e neste momento eles apenas oferecem uma formação por empresa anual, e portanto exigem determinados parâmetros, que tenhamos um número específico de formandos em determinadas áreas e acaba por não se adequar a aquilo que nós estamos a fazer, hoje em dia já não temos, porque eles mudaram as regras mas no passado já tivemos sim. “Mas isso não faz com que o Grupo limite a disponibilidade de formação”.

7. Quantos trabalhadores beneficiam de formação profissional?

R: Em 2015 foram 1565 formandos e em 2016 foram 1279 formandos.

- Quantas horas são disponibilizadas anualmente pelo Training?

R: Em 2015 foram 2889 horas de formação e em 2016 foram 3377 horas de formação dadas.

8. Que tipos de formação são disponibilizadas?

R: Formações técnicas, comportamentais, de línguas ou outras variadas.

9. Como é feito o diagnóstico de necessidades de formação?

R: É feito de várias maneiras, no início do ano a responsável pelo departamento neste caso eu, tenho uma reunião com os diretores de cada uma das empresas, para tentar perceber qual é a estratégia da empresa, se existe uma determinada área em que queiram apostar mais, para termos formação, para fazermos um plano adequado a aquilo que os diretores e as estratégias das empresas assim implicam. É feito também as avaliações anuais, de cada colaborador onde o seu manager direto ou o seu responsável afere quais é que são as suas necessidades de formação e os seus objetivos de carreira, e são delineada informações que depois são passadas ao departamento Training, e individualmente por colaboradores, nas reuniões de acompanhamento dos consultores também lhes é pedido que deem feedback de quais as formações que têm estado a frequentar e quais é que gostavam, quando um colaborador novo entra para a empresa

também lhe é passado um documento que pertence ao Training, que se chama levantamento de necessidades formativas, portanto a pessoa quando entra preenche logo um documento com as formações que já fez e que gostava de fazer, ao longo do ano também nós é passado por exemplo se uma pessoa está num projeto ou vai entregar a um projeto e precisa ter conhecimentos de língua francesa porque o projeto assim indica, é nos passado também este documento de levantamento de necessidades e nós vamos atuar de acordo com a necessidade que nos é passado. Portanto existem aqui várias formas de fazer o levantamento de necessidades.

10. Quem participa no D.N.F?

Respondida na questão anterior.

11. Com que regularidade é feito o D.N.F?

R: Tal como acabei de explicar , existem vários levantamentos, cada um deles ocorre em momentos diferentes, portanto dando exemplo de um colaborador, quando ele entra é feito um levantamento, na sua reunião de sexto mês é feito novamente outra abordagem ao colaborador para perceber se já fez formação ou se não fez, se quer fazer e o quê, essa informação é passada pelos Recursos Humanos ao departamento Training, na avaliação anual é novamente perguntado ao colaborador se fez formação, se não fez e muitas vezes são lhes atribuídos objetivos de carreira relacionados com formação ou certificação, depois daí começa outra vez, novamente daí a seis meses os Recursos Humanos faz esse levantamento, quando a pessoa faz dois anos o manager faz o levantamento, portanto existem este percurso, mas para além disso existem também levantamentos pontuais, quando a pessoa começa um projeto novo se for para uma tecnologia nova ou para um projeto que não tenha estado ainda, também se pode fazer o levantamento, a pessoa precisa de formação para o projeto onde vai agora?... que tipo de formação é que pode precisar?... para além disso, anualmente no final do ano é também enviado um email a todos os colaboradores com o questionário de avaliação da formação que nos permite perceber se estamos a ir de encontro ou não no global com as necessidades dos formandos da empresa, no final de cada formação também passamos um questionário onde no fim também perguntamos a pessoa que outras formações gostarias de frequentar. Portanto de seis em seis meses sempre é feito um levantamento para saber como é que a pessoa está, para além disso nós também comunicamos todos os meses que temos um programa de formação, programa de certificação, se a pessoa tiver interesse basta entrar em contato com o Training ,ou seja, para além deste levantamento por parte de nós entrar em contato com a pessoa, também existe mensalmente um email que é lançado a dizer se quiserem fazer formação ou se quiserem fazer certificação entrem em contato connosco, ou seja, a pessoa também tem liberdade para falar connosco sobre isso.

12. Antes de se executar uma ação de formação, é feito um planeamento da mesma?
R: Lógico, o plano de formação, os conteúdos que vai ter, quantas horas, à que dia, quem que vai dar, procurar um formador específico para cada formação, sim, sim, claro...
13. As ações de formação são internas ou externas? Onde (sala/posto de trabalho)?
R: Mistas, temos das duas formas, temos pessoas que...temos pessoas do grupo que dão formação, temos empresas de fora que dão formação. É feito em salas de aulas, on job também existe, das duas mineiras.
14. Quem são os formadores?
R: Sim...Temos pessoas de dentro que têm determinadas capacidades numa área específica, à quem a empresa financiou o CAP ou agora o CCP para poderem dar formação, portanto são pessoa que estão capacitadas legalmente para poderem fazer e que dão formação ao Grupo (...), mas a maior parte dos nossos formadores são externos.
15. Como são selecionado os participantes (formandos)?
R: Os formandos normalmente inscrevem-se de livre vontade, nós lançamos as formações por email e inscreve-se quem quer, caso tenhamos mais inscrições duque vagas tentamos dar prioridade de inscrição à quem realmente precisa daquela formação para o desempenho do seu trabalho, é...mas normalmente aquilo que acabamos por fazer é abrimos sempre mais turmas para poder dar oportunidade a todas as pessoas que queiram participar.
16. Como é avaliada a formação?
R: Eles avaliam a formação que tiveram, o formador avalia o desempenho dos formandos ao longo da formação, e depois é feito um acompanhamento do consultor no seu projeto para perceber se está ou não a precisar de mais aprendizagem para o desempenho do seu trabalho. Os nossos colaboradores estão no cliente, portanto quem consegue avaliar o desempenho do colaborador mais de perto é o cliente, o manager também faz um acompanhamento, agora o que eu te posso dizer é que nunca nem um consultor saiu do projeto por não conhecer aquelas tecnologia, ou porque não lhe foi dada formação que lhe permitisse desempenhar o seu trabalho no projeto, agora, como deves compreender, numa empresa de consultoria ele não está aqui, não é?, portanto, no fundo o desempenho do seu trabalho acaba por estar a dar frutos no projeto que ele está a desenvolver no cliente, se me perguntares se alguém alguma vez... se perdemos algum projeto alguma vez e que financeiramente a empresa tenha sido prejudicada porque a pessoa não teve formação, nunca aconteceu. “ai está a importância da formação...”... claro que sim, até porque nos permite chegar a um cliente e mesmo que a pessoa tenha dificuldades em desempenhar qualquer tarefa, através da formação nós podemos capacita-lo para isso.

17. Como é que a organização transmite aos trabalhadores a importância da formação profissional?

R: Quando a pessoa entra, existe logo uma sessão de integração onde lhe é passado que existe formação, que tipo de formação é que existe, que a formação é grátis e está aberta a toda gente, é lhes passado também o tal levantamento de necessidades que eu te falei, e neste documento é perguntado a pessoa se quer ser contactado pelo Training logo quando entra para poder tirar dúvidas ou pedir algum tipo de apoio que precise em relação as formações e as certificações. Nas reuniões de acompanhamento também é sensibilizado o colaborador para a importância da formação e para a disponibilidade que nós temos em facultar-lhe formação. Nas avaliações anuais os managers também tendem a dar como objetivo de carreira as pessoas para aquele ano fazer formação, fazer certificação, mensalmente tal como já tinha referido antes, mandamos também um email a dizer que temos formação, temos certificação, se quiserem basta entrarem em contacto connosco, portanto as pessoas têm constantemente muito contacto com o departamento de Training, e os managers também algum esforço em passar a importância da formação.

18. Qual é a relevância da formação profissional dos trabalhadores para o desenvolvimento do Grupo e dos próprios trabalhadores?

R: é extremamente importante, porque sendo uma empresa onde, neste caso um grupo na área das tecnologias de informação e tal como também já referi anteriormente em constante evolução e em constante mutação, nós temos que conseguir acompanhar os desenvolvimentos das tecnologias e do mercado, porque se não a empresa não consegue sobreviver.

19. Qual é o balanço que faz da política de formação do Grupo?

R: Os objetivos do Training têm sido alcançados, têm sido muito positivos, existe uma grande abertura das pessoas a... dos colaboradores para a formação que é oferecida pela empresa, a... tivemos também uma novidade há pouco tempo que é algumas formações são abertas à familiares dos colaboradores, que podem vir à formação sem pagar nada, o que tem tido uma adesão fantástica, os colaboradores ficaram muito contentes por mais este benefício que a empresa lhes oferece, temos um centro de exames por quem view que permite aos colaboradores fazerem exames de certificação aqui no grupo sem terem que recorrer em identidades externas, podem fazer exames Microsoft, Oracle, Itil,... e diversas outras tecnologias que também é uma das coisas que os colaboradores têm demonstrado que valorizam bastante, porque também é a empresa que lhes paga os exames de certificação para além das formações. Existe anualmente uma aposta cada vez maior na formação e em diversificar as áreas, lá está como tinha dito há pouco, focar áreas também que desenvolvem o desenvolvimento pessoal do colaborador, porque nem só de tecnologia vive o homem, não é?... e apesar de o

colaborador ser da área das tecnologias de informação, há muitas outras coisas à volta que nos fazem falta, e se a pessoa estiver feliz então o colaborador feliz vai trabalhar muito melhor, e o ambiente é muito melhor, e a empresa é mais feliz. Portanto as coisas têm corrido muito bem e esperamos que o departamento continue a crescer. todos os Diretores de todas as empresas e inclusive os administradores do Grupo (...), vêm o departamento de formação como um investimento, porque lá está permite-nos continuar a ser cada vez melhores a prestar os serviços que prestamos, permite-nos motivar os colaboradores também, e fazer diferença perante outras empresas no mercado das tecnologias de informação que não dão este benefício aos seus colaboradores, portanto não vemos a formação como uma obrigação legal, não é visto nada disso, mas sim como um fator diferenciador e um benefício no fundo.

Obrigado.

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Caro colaborador

Sou estudante de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Instituto Politécnico de Setúbal (IPS/ESCE) e gostaria de contar com a sua colaboração na resposta a este inquérito que visa saber a sua opinião sobre as políticas e práticas de formação profissional no Grupo em que trabalha. Este é um estudo sobre as ações de formação fornecidas pelo Training.

As respostas são anónimas e confidenciais. Agradeço desde já a sua colaboração.

Isaac Jamba

1ªParte

1- Idade:

18-24__| 25-30__| 31-35__| 36-40__| 41-45__| 46-50__| >50__|

2- Sexo:

Masculino__

Feminino__

3- Grau de habitação literária:

12º__

Bacharel__

Licenciatura__

Mestrado__

Doutoramento__

4- Área/Departamento em que trabalha:

Área de management__

Consultor__

Áreas administrativas__

Outro__

5- Há quanto tempo exerce a atual função?

<1 ano__

1-4 anos__

5-8 anos__

9-12 anos__

>12 anos__

6- Antiguidade na empresa:

<1 ano__

1-4 anos__

5-8 anos__

9-12 anos__

>12 anos __

7- Vínculo contratual:

- Contrato permanente__
- Contrato a termo certo__
- Contrato sem termo__
- Recibo verde__
- Ato isolado__
- Outro__. Qual?_____

8- Empresa:

- Agap2it__
- KCSit__
- Bee Engeneering__
- Adentis__

2ª Parte

1- Indique aproximadamente o número de ações de formação que participou no ano de 2016:_____

1.1 Que tipo de ações de formação frequentou?

- Técnica__
- Comportamental__
- Línguas__
- Não frequentei__

2- Considera que atualmente tem necessidades de formação?

- Sim__
- Não__

2.1. Se respondeu sim indique em que áreas.

- Técnica__
- Comportamental__
- Línguas__

3ª Parte

Para cada afirmação que se segue, assinale com X o número que corresponde a sua opinião, sendo 1 (Discordo completamente) e 5 (Concordo completamente).

Acesso/frequencia à formação profissional						
1	Frequento sempre formação que considero importante para o exercício das minhas funções	1	2	3	4	5
2	Todos os trabalhadores da empresa têm a mesma oportunidade de acesso à formação	1	2	3	4	5
3	Os homens frequentam mais ações de formação que as mulheres	1	2	3	4	5
4	O tipo de contrato que o trabalhador tem com a empresa influencia o seu acesso à formação	1	2	3	4	5
5	Não existe equidade no acesso a formação entre todos os trabalhadores	1	2	3	4	5
6	Geralmente analiso os conteúdos programáticos antes de me inscrever numa ação de formação	1	2	3	4	5
7	Participo frequentemente em ações de formação em áreas comportamentais	1	2	3	4	5
8	Participo frequentemente em ações de formação de línguas estrangeiras	1	2	3	4	5
9	Participo frequentemente em ações de formação em áreas técnicas	1	2	3	4	5
10	Não foi necessário participar em formação de línguas para comunicar melhor com os colegas e clientes que não dominam a língua portuguesa	1	2	3	4	5
Importância da formação profissional						
1	A formação profissional é importante para o desenvolvimento das empresas	1	2	3	4	5
2	A formação profissional é um instrumento importante para a melhoria do clima social no interior das empresas	1	2	3	4	5
3	A formação profissional é sempre um ganho para o trabalhador	1	2	3	4	5
4	A formação profissional contribui para o aumento da competitividade da empresa	1	2	3	4	5

Contribuição da formação profissional (Empresa/trabalhador)						
1	A formação profissional contribui para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela empresa	1	2	3	4	5
2	A formação profissional contribui para a melhoria do ambiente de trabalho	1	2	3	4	5
3	A formação profissional contribui para a melhor adaptação às novas funções	1	2	3	4	5
4	A formação profissional contribui também para a satisfação/motivação do trabalhador	1	2	3	4	5
Finalidades/objetivos da formação profissional						
1	A formação na empresa destina-se fundamentalmente à resolução de problemas pontuais	1	2	3	4	5
2	A formação na empresa é feita fundamentalmente para antecipar necessidades futuras	1	2	3	4	5
3	Já participei em pelo menos uma ação de formação com o objetivo de atualizar o meu conhecimento sobre uma nova tecnologia	1	2	3	4	5

Obrigado pela sua colaboração!

Respostas aos questionários

Idade

Idade		Frequência	Percentagem
Válido	18-24 anos	4	8,5
	25-30 anos	24	51,1
	31-35 anos	6	12,8
	36-40 anos	10	21,3
	41-45 anos	2	4,3
	>50 anos	1	2,1
	Total	47	100,0

Sexo

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Válido	masculino	21	44,7	45,7
	feminino	25	53,2	54,3
	Total	46	97,9	100,0
Omisso	99	1	2,1	
Total		47	100,0	

Grau de habilitação literária

Habilitação literaria		Frequência	Percentagem
Válido	12º ano	6	12,8
	licenciatura	31	66,0
	mestrado	9	19,1
	doutoramento	1	2,1
	Total	47	100,0

Área/Departamento em que trabalha

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida
Omisso	1	2,1	2,1
Management	15	31,9	31,9
Consultor	10	21,3	21,3
Áreas administrativas	20	42,6	42,6
Recursos Humanos	1	2,1	2,1
Total	47	100,0	100,0

Antiguidade na empresa

Antiguidade		Frequência	Porcentagem
Válido	<1 ano	8	17,0
	>12 anos	2	4,3
	1-4 anos	23	48,9
	5-8 anos	9	19,1
	9-12 anos	5	10,6
	Total	47	100,0

Vínculo contratual

		Frequência	Porcentagem
Válido	1. Contrato permanente	25	53,2
	2. Contrato a termo certo	5	10,6
	3. Contrato sem termo	16	34,0
	4. Recibo verde	1	2,1
	Total	47	100,0

Nº de ações de formação que participou no ano de 2016.

Nº de formação		Frequência	Percentagem
Válido	N/F	1	2,1
	1. Uma formação	14	29,8
	2. Duas formações	9	19,1
	3. Três formações	10	21,3
	4. Quatro ou mais formações	13	27,7
	Total	47	100,0

Considera que atualmente tem necessidades de formação?

		Frequência	Percentagem
Válido	1. Sim	41	87,2
	2. Não	6	12,8
	Total	47	100,0

Acesso/frequencia à formação profissional (1-Dicordo completamente; 5-Concordo completamente)		Média	Desvio Padrão
2	Todos os trabalhadores da empresa têm a mesma oportunidade de acesso à formação	4,496	0,648
6	Geralmente analiso os conteúdos programáticos antes de me inscrever numa ação de formação	4,382	0,795
1	Frequento sempre formação que considero importante para o exercício das minhas funções	3,809	0,900
7	Participo frequentemente em ações de formação em áreas comportamentais	3,149	1,334
10	Não foi necessário participar em formação de línguas para comunicar melhor com os colegas e clientes que não dominam a língua portuguesa	3,064	1,309
9	Participo frequentemente em ações de formação em áreas técnicas	2,787	1,600
8	Participo frequentemente em ações de formação de línguas estrangeiras	2,587	1,275
3	Os homens frequentam mais ações de formação que as mulheres	2,085	1,316
4	O tipo de contrato que o trabalhador tem com a empresa influencia o seu acesso à formação	1,574	1,016
5	Não existe equidade no acesso a formação entre todos os trabalhadores	1,149	0,416
Importância da formação profissional (1-Discordo completamente; 5-Concordo completamente)		Média	Desvio Padrão
1	A formação profissional é importante para o desenvolvimento das empresas	4,787	0,414
2	A formação profissional é sempre um ganho para o trabalhador	4,702	0,462
3	A formação profissional contribui para o aumento da competitividade da empresa	4,596	0,538
4	A formação profissional é um instrumento importante para a melhoria do clima social no interior das empresas	4,106	0,961

Contribuição da formação profissional (Empresa/trabalhador) (1-Discordo completamente; 5-Concordo completamente)		Média	Desvio Padrão
1	A formação profissional contribui para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela empresa	4,596	0,538
4	A formação profissional contribui também para a satisfação/motivação do trabalhador	4,511	0,585
2	A formação profissional contribui para a melhor adaptação às novas funções	4,426	0,617
3	A formação profissional contribui para a melhoria do ambiente de trabalho	3,787	1,160

Finalidades/objetivos da formação profissional (1-Discordo completamente; 5-Concordo completamente)		Média	Desvio Padrão
2	A formação na empresa é feita fundamentalmente para antecipar necessidades futuras	3,362	1,009
3	Já participei em pelo menos uma ação de formação com o objetivo de atualizar o meu conhecimento sobre uma nova tecnologia	2,872	1,663
1	A formação na empresa destina-se fundamentalmente à resolução de problemas pontuais	1,745	0,793

Sexo vs Os homens frequentam mais ações de formação que as mulheres							
		Os homens frequentam mais ações de formação que as mulheres					Total
		1	2	3	4	5	
2. Sexo	masculino	11	4	1	3	2	21
		52,4%	19,0%	4,8%	14,3%	9,5%	100,0%
	feminino	14	0	7	4	0	25
		56,0%	0,0%	28,0%	16,0%	0,0%	100,0%
Total		25	4	8	7	2	46
		54,3%	8,7%	17,4%	15,2%	4,3%	100,0%

		Sexo vs Considera que atualmente tem necessidades de formação?		Total
		Sim	Não	
2. Sexo	masculino	18	3	21
		85,7%	14,3%	100,0%
	feminino	22	3	25
		88,0%	12,0%	100,0%
Total		40	6	46
		87,0%	13,0%	100,0%

Processo de formação profissional

